

**ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL GRUPO ÉXITO S.A SEDE SIMÓN BOLÍVAR**

**CATALINA APACHE HENAO  
DANIELA SALGADO VERGARA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL GRUPO ÉXITO S.A SEDE SIMÓN BOLÍVAR**

**CATALINA APACHE HENAO  
DANIELA SALGADO VERGARA**

**Proyecto de grado para optar por el título de  
Comunicadora Social - Periodista**

**Director  
DIANA XIMENA RAMIREZ HINESTROZA  
Comunicadora Social  
Especialista en Gerencia Social**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2014**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social Periodista.**

**MARÍA PATRICIA JARAMILLO**  
\_\_\_\_\_  
**Jurado**

**GESSEBET RINCON**  
\_\_\_\_\_  
**Jurado**

**Santiago de Cali, 31 de Julio de 2014**

“Quiero dedicarle este trabajo de grado a Dios, por iluminarme siempre y permitirme alcanzar las metas que me he propuesto en estos 5 años que han pasado. A mis padres por su inmenso apoyo y su inexplicable amor, que me ha motivado a seguir adelante ante cualquier dificultad que se me presente. A mis hermanos por su constante ayuda en tantas situaciones de mi vida y la alegría que le dan a la familia. A Jhon Marín por su comprensión, paciencia, cariño y felicidad, durante este tiempo y todos los consejos que me da día a día. Por último quisiera darle gracias infinitas y dedicarle nuestro trabajo a mi compañera Daniela Salgado, por su compromiso con este proyecto y otros tantos que hemos desarrollado juntas, no pude haber escogido una mejor compañera para mis años universitarios.”

**Catalina Apache Henao**

“Primero que todo, agradecer, agradecer a Dios quien es mi motor, mi luz y mi guía. A Él le dedico este proyecto, principalmente, por brindarme las capacidades de imaginar, creer en mi misma y permitir que mis logros lleguen a ser exitosos. Igualmente a mis padres por ser mi mano, mi hombro y mi codo, ellos que siempre están para motivarme, apoyarme y orientarme por las mejores decisiones. Mi mamá quien es mi todo, mi ejemplo y mi esencia, la que me aconseja y me eleva para ser mejor cada día. Mi papá quien es mi gran orgullo y a quien le debo mis actitudes, carácter y conocimientos. Gracias totales por estar presentes en mi proceso de formación y por alentarme a ser mejor. A mi familia, amigos, compañeros de estudio y profesores les agradezco por la comprensión, por seguir mis locas ideas y por no desfallecer cuando se presentan dificultades. Gracias a ustedes que aportan día a día un poco de su sabiduría para alimentar la mía. Gracias a ti, Catalina Apache, por ser mi compañera durante mi recorrido universitario, por la dedicación ardua y valerosa con la que culminamos nuestro trabajo de grado, gracias por ser incondicional, por las locuras, por las alegrías y porque finalmente hemos llegado a este último trayecto. Para ti también va este trabajo. Gracias.”

**Daniela Salgado Vergara**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al culminar un proyecto de investigación que reúne una serie de eventos, resultados, sensaciones y grandes ilusiones por parte de las investigadoras, es fundamental resaltar aquellas personas e instituciones que tuvieron la plena disposición y atención de brindar un apoyo incondicional durante el proceso investigativo. El agradecimiento no sólo va de la mano de aquellos que tuvieron presente el trabajo como un aporte significativo para el desarrollo empresarial, sino también para aquellos que vieron nuestros esfuerzos, luchas constantes y motivaciones por llevar a cabo un trabajo exitoso y con resultados positivos que abarcase la comprensión de un personal escuchado y comprendido por su organización.

El encontrar un espacio para otorgarles una pequeña dedicación por el esmero, y el verdadero aliento que ofrecieron sin retribución alguna, es un orgullo y placer para el dúo investigativo poder expresar sentimientos encontrados que mezclan alegrías y gratitud. Gracias por hacer parte de este proceso y por permitir realizar y culminar este propósito, un hecho realidad.

Agradecer inmensamente a Rigoberto Bohórquez, Gerente del Almacén Éxito sede Simón Bolívar, por confiar en el proyecto desde el primer encuentro, porque gracias a él el trabajo de investigación tuvo una base sólida, un lineamiento oportuno y un seguimiento necesario en toda la labor gestora de la Sede. Gracias por toda la información brindada, por su total disposición, por escuchar las ideas y hacerlas tangibles, por confiar plenamente en la disciplina y responsabilidad que se tuvo durante el ejercicio. Gracias por sus conocimientos, por su compromiso y por su continua motivación.

Agradecer de igual forma a la asesora del proyecto, Diana Ximena Ramírez, por el acompañamiento y por la certeza de culminar el presente. Los aportes académicos necesarios para aclarar dudas fueron precisos para realizar un trabajo arduo y competente, gracias por brindar toda su experiencia empresarial y personal, por animar las metas y elogiar de manera especial el presente trabajo, por seguir nuestro crecimiento y por luchar junto de la mano cualquier inconveniente que se presentaba.

A la Universidad Autónoma de Occidente y a Almacenes Éxito sede Simón Bolívar por ser aquellas instalaciones que, primero, brindaron las bases académicas, la formación integral y ética profesional, y segundo, porque brindaron el espacio oportuno para realizar el trabajo de campo, por abrir las puertas y entregar una

sonrisa y atención amena que logró estrechar una relación más cercana a la compañía. Gracias por educar y prestar una plena disposición con el fin de culminar el ejercicio.

Por último y no menos importantes, agradecer a los seres que les dan sentido y significado a este trabajo, a los que día a día vieron el crecimiento, la pasión y entrega que se tuvo durante este periodo. Gracias familia, amigos, compañeros de trabajo, y todos aquellos que de alguna u otra forma ofrecieron aportes significativos para la culminación del presente trabajo. Gracias por ser los motores de este arduo trayecto y por afirmar que este sería un éxito, que las ganas y el empeño por lograrlo que se tenían, por la incondicionalidad y los ánimos que nunca faltaron. Sirvieron como un aliento y guía para seguir adelante sin caer; una voz de motivación que nunca faltó.

A ustedes, una gratitud y un espacio en el corazón se llevan junto con este proyecto de investigación. Gracias.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>17</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>25</b>
<b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>25</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>27</b>
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>27</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>27</b>
<b>4. MARCOS DE REFERENCIA</b>	<b>28</b>
<b>4.1 ANTECEDENTES</b>	<b>28</b>
<b>4.1.1 Experimento en Hawthorne, Western Electric Company</b>	<b>29</b>
<b>4.1.2 Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas</b>	<b>30</b>
<b>4.1.3 Estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de Publicidad</b>	<b>33</b>
<b>4.1.4 Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca</b>	<b>35</b>

<b>4.1.5 ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional</b>	<b>36</b>
<b>4.1.6 La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?</b>	<b>38</b>
<b>4.2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>40</b>
<b>4.3 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>54</b>
<b>4.4 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>60</b>
<b>4.4.1 Contexto general</b>	<b>60</b>
<b>4.4.2 Contexto empresarial</b>	<b>67</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b>	<b>80</b>
<b>5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO</b>	<b>80</b>
<b>5.1.1 Enfoque cualitativo</b>	<b>81</b>
<b>5.1.1.1 Instrumentos de enfoque cualitativo</b>	<b>81</b>
<b>5.1.2 Enfoque cuantitativo</b>	<b>83</b>
<b>5.1.2.1 Instrumentos de enfoque cuantitativo</b>	<b>84</b>
<b>5.2 INSTRUMENTOS</b>	<b>85</b>
<b>5.2.1 Fuente primaria</b>	<b>85</b>
<b>5.2.2 Fuente secundaria</b>	<b>85</b>
<b>5.3 TÉCNICAS</b>	<b>86</b>
<b>5.4 MOMENTOS</b>	<b>87</b>
<b>5.4.1 Momento 1</b>	<b>87</b>
<b>5.4.2 Momento 2</b>	<b>87</b>
<b>5.4.3 Momento 3</b>	<b>87</b>

<b>5.4.4 Momento 4</b>	<b>88</b>
<b>5.4.5 Momento 5</b>	<b>88</b>
<b>5.4.6 Momento 6</b>	<b>88</b>
<b>6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>89</b>
<b>6.1 OBJETIVO GENERAL: IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL GRUPO ÉXITO S.A., ESPECÍFICAMENTE ALMACÉN ÉXITO SEDE SIMÓN BOLÍVAR</b>	<b>90</b>
<b>6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: DOCUMENTAR LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS QUE PERMITEN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN LA EMPRESA</b>	<b>91</b>
<b>6.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: RECOLECTAR LAS PERCEPCIONES Y VISIONES DE CONFIANZA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES</b>	<b>105</b>
<b>6.3.1 Cuestionario de Liderazgo Situacional</b>	<b>105</b>
<b>6.3.1.1 Resultados del Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>105</b>
<b>6.3.1.2 Resultados del Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo</b>	<b>118</b>
<b>6.3.2 Entrevista semiestructurada</b>	<b>129</b>
<b>6.3.2.1 Entrevista semiestructurada - Roberto Méndez – Auxiliar Administrativo</b>	<b>130</b>
<b>6.3.2.2 Entrevista Semiestructurada – Rigoberto Bohórquez, Gerente Grupo Éxito, sede Simón Bolívar</b>	<b>136</b>
<b>6.3.3 Entrevista no estructurada</b>	<b>143</b>
<b>6.3.3.1 Entrevista No Estructurada – Descripción de cargos y estructura de negocio</b>	<b>143</b>
<b>6.3.3.2 Entrevista no estructurada – Estrategias en el Clima Organizacional de Almacén Éxito Sede Simón Bolívar</b>	<b>145</b>

<b>6.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: COMPARAR A MANERA DE ANÁLISIS, LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA Y LA IDENTIFICADA EN EL GRUPO ÉXITO S.A SUCURSAL SIMÓN BOLÍVAR CALI – COLOMBIA.</b>	<b>146</b>
<b>6.4.1 Codificación de la Información</b>	<b>148</b>
<b>6.4.1.1 Administración de los recursos humanos</b>	<b>149</b>
<b>6.4.1.2 Relaciones laborales</b>	<b>150</b>
<b>6.4.1.3 Trabajo en Equipo</b>	<b>151</b>
<b>6.1.1.4 Confianza profesional</b>	<b>152</b>
<b>6.4.1.5 Clima Organizacional</b>	<b>153</b>
<b>6.4.1.6 Cultura Organizacional</b>	<b>154</b>
<b>6.4.1.7 Satisfacción laboral</b>	<b>155</b>
<b>6.4.1.8 Sentido de pertenencia</b>	<b>156</b>
<b>6.4.1.9 Delegación de tareas</b>	<b>167</b>
<b>6.4.2 Integración de la información – Análisis Comparativo</b>	<b>168</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>169</b>
<b>8. RECURSOS</b>	<b>172</b>
<b>8.1 Talento Humano</b>	<b>172</b>
<b>8.2 Recursos Físicos</b>	<b>172</b>
<b>8.3 Recursos Financieros</b>	<b>173</b>
<b>9. CRONOGRAMA</b>	<b>174</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>176</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>177</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>184</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Caracterización del alto rendimiento</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 2. Transformación de la concepción de líder</b>	<b>49</b>
<b>Cuadro 3. Técnicas de investigación</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 4. Distribución de la muestra</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 5. Recursos financieros</b>	<b>173</b>
<b>Cuadro 6. Cronograma año 2013</b>	<b>174</b>
<b>Cuadro 7. Cronograma año 2014</b>	<b>175</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Organigrama</b>	<b>69</b>
<b>Figura 2. Estructura accionaria</b>	<b>70</b>
<b>Figura 3. Administradores y Junta Directiva</b>	<b>70</b>
<b>Figura 4. Organigrama Éxito Simón Bolívar</b>	<b>71</b>
<b>Figura 5. Mapa ubicación geográfica</b>	<b>72</b>
<b>Figura 6. Macro localización</b>	<b>73</b>
<b>Figura 7. Micro localización</b>	<b>74</b>
<b>Figura 8. Alcance geográfico</b>	<b>78</b>
<b>Figura 9. Pregunta 1. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>106</b>
<b>Figura 10. Pregunta 2. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>108</b>
<b>Figura 11. Pregunta 3. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>110</b>
<b>Figura 12. Pregunta 4. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>111</b>

<b>Figura 13. Pregunta 5. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>113</b>
<b>Figura 14. Pregunta 6. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>115</b>
<b>Figura 15. Pregunta 7. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo</b>	<b>116</b>
<b>Figura 16. Pregunta 1. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo</b>	<b>119</b>
<b>Figura 17. Pregunta 2. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo</b>	<b>121</b>
<b>Figura 18. Pregunta 3. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo</b>	<b>123</b>
<b>Figura 19. Pregunta 4. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo</b>	<b>125</b>
<b>Figura 20. Pregunta 5. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo</b>	<b>127</b>
<b>Figura 21. Estructura comercial del Almacén</b>	<b>144</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>ANEXO 1. Trabajo de campo</b>	<b>187</b>
<b>ANEXO 2. Instrumento de recolección de la información: encuesta dirigida a Personal Administrativo</b>	<b>188</b>
<b>ANEXO 3. Instrumento de recolección de la información: encuesta dirigida a Personal Operativo</b>	<b>193</b>

## RESUMEN

Hace algunos años, un grupo de investigadores y teóricos de la rama empresarial se atrevieron a decir que el recurso humano de las organizaciones, debía dejar de ser visto como una herramienta a la par de la maquinaria, las materias primas y la infraestructura; por el contrario, la propuesta fue que el capital humano de las empresas, debería ser el componente movilizador de todas estos elementos, y perteneciesen o no al cuerpo directivo, como un todo de la gestión humana. De esta manera, cabe resaltar que las personas son el recurso más importante de las organizaciones, los ejes centrales de las funciones, aquellos que permiten que la empresa exista y funcione.

Por esta razón, el estudio de las estrategias, métodos y actividades que aportan al desarrollo humano en las organizaciones, se ha convertido en un elemento indispensable para las empresas que tienen objetivos corporativos ambiciosos y que confían en que los colaboradores de estas, unidos y alineados, son los únicos que pueden alcanzarlos.

El presente trabajo de investigación, se propuso realizar una indagación en un componente del clima organizacional, que hasta ahora ha sido poco investigado y que debido a su complejidad aún no existen definiciones universales para lo que se puede denominar confianza profesional. Es por eso que este ejercicio estuvo enfocado en lograr comprender cuáles son las estrategias para la construcción de confianza dentro del clima organizacional del Grupo Éxito, específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar Cali - Colombia, que permitió que dicha Organización alcanzara la segunda posición en el ranking del año 2012 entre las Mejores Empresas Para Trabajar en Colombia, en el estudio del clima organizacional y satisfacción laboral de Great Place To Work®.

La referencia de autores que han desarrollado importantes teorías en el clima organizacional de las empresas, como lo son Idalberto Chiavenato, Xavier Ballart, John Newstrom, Davis Keith y Miquel Porret Gelabert, fueron quienes alumbraron de manera conceptual el ejercicio y permitieron llegar a importantes conclusiones, debido al contraste que se realizó de esta teoría con los resultados de la investigación.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, confianza profesional, Grupo Éxito, satisfacción laboral, sentido de pertenencia, relaciones laborales, trabajo en equipo, delegación de tareas.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretendió identificar las estrategias para la construcción de confianza en el Grupo Éxito S.A, específicamente en la sede Simón Bolívar, teniendo en cuenta que la organización ocupó el segundo puesto en la lista de la categoría Mejores Empresas para Trabajar con más de 500 colaboradores de la edición 2012 del ranking Great Place to Work<sup>®</sup>.

La razón por la cual fue importante indagar en este campo, es porque el desarrollo humano dentro de las organizaciones se convierte día a día en un tema cotidiano y trascendental para el progreso laboral del personal. La confianza para el clima organizacional radica principalmente en la buena relación que todos logren entablar, una confianza de buena voluntad y que reúne una serie de valores que empiezan a tomar importancia en las horas laborales y en el diario vivir. Estos, se definen propiamente de la moral y ética del individuo, y que de esta, parte hacia el grupo de la organización.

Según Great Place to Work<sup>®</sup>, organización dedicada a la consultoría y medición del clima organizacional de las mejores empresas para trabajar a nivel mundial, la confianza es la base de las buenas relaciones laborales, permitiendo que los miembros de las compañías conciban percepciones positivas sobre sus ambientes y climas de trabajo, dando como resultado la satisfacción laboral desde el ámbito personal.

Con el objetivo de realizar un trabajo integral, en el diagnóstico de las estrategias para construir confianza en el Grupo Éxito S.A., específicamente en la sede Simón Bolívar, se establecieron tres objetivos específicos que correspondieron a tres diferentes acciones: primero, lograr documentar las estrategias como las tiene construidas la organización. Segundo, recolectar las percepciones y visiones de los empleados acerca de la confianza dentro de la Organización. Y tercero, plantear la realización de un análisis en tres momentos:

- Enlazar las visiones de los colaboradores acerca de la confianza y de otros conceptos que se han considerado importantes dentro de la organización con las estrategias que anteriormente se han presentado.

- Con estos conceptos unificados realizar una comparación con la teoría desarrollada en los marcos de referencia de la investigación.

- Por último, analizar cómo el Almacén está siguiendo un hilo teórico que permita que sus estrategias para la construcción de confianza sean efectivas, teniendo en cuenta los referentes teóricos del proyecto.

La confianza como un abanico de manifestaciones, ha dado origen a la llamada confianza profesional, que basa su construcción en las relaciones interpersonales y se establecen en la división de trabajo y la delegación de tareas. Confiar en las capacidades, habilidades, aptitudes e identificar los valores de la organización en el otro, reúne el sentido de este tipo de confianza.

Dentro de la construcción de los marcos de referencia se inició por identificar las investigaciones que se han realizado, enfocadas en los ejes temáticos del clima organizacional, estrategias para la gestión del mismo, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, y confianza organizacional y su construcción en las relaciones interpersonales. En cada una de estas exploraciones, se identificaron elementos que aportan al horizonte de este trabajo planteado, como la metodología usada, las fuentes consultadas y los resultados arrojados.

Tras el hecho de haber realizado el análisis de estos documentos, se evidenciaron aportes significativos de dichas investigaciones:

- La identificación del clima organizacional como una herramienta de satisfacción laboral que permita a los colaboradores a portar de manera significativa en el objetivo comercial de la compañía.

- La caracterización del liderazgo y el trabajo en equipo como una forma de empoderar a los integrantes de la empresa de manera que confíen en el crecimiento de la organización que va de la mano con su crecimiento personal y su bienestar.

- La importancia que se le da a la confianza en la configuración del clima laboral de las empresas bajo el término de las empresas HERO “Empresas Saludables y Resilientes”, y el efecto que tienen las buenas prácticas organizacionales en el desempeño del equipo de trabajo.

Siguiendo con los marcos de referencia, en el marco teórico se decidió hacer la división de los postulados en tres temáticas correspondientes a la administración de los recursos humanos, las relaciones laborales y el trabajo en equipo, y la confianza organizacional. Los autores frecuentemente mencionados en este punto son: Frederick Taylor y su concepto de la administración científica, Henri Fayol y su concepto de la administración industrial, Idalberto Chiavenato y sus diferentes propuestas acerca de la administración de los recursos humanos y Miquel Porret y sus conceptos desarrollados en su libro “Gestión de personas”.

De esta forma, el siguiente proyecto presentó un amplio concepto sobre la confianza dentro de la organización y cómo ella se constituye día a día con los integrantes de la empresa, el sano ambiente organizacional y la satisfacción laboral que los colaboradores representan.

Para esto, la metodología planteada tenía como objetivo recolectar todo tipo de información y documentación para así arrojar resultados detallados en la construcción de la confianza para el clima organizacional. Una metodología orientada hacia el enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo. El primero, abarca la concepción de cada individuo, un modo único de entender cada evento o fenómeno por parte de la empresa y de quienes la integran. Y el segundo, que también aporta al entendimiento de las situaciones en la organización, pero con la diferencia de permitir el análisis de manera medible y estadística, y con el objetivo de arrojar datos contundentes.

Para el desarrollo de la metodología, se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: la documentación teórica e institucional, la entrevista semiestructurada y no estructurada, y el cuestionario de liderazgo situacional. La integración de estas técnicas, permitieron hacer una confrontación teórica y práctica que enriqueció las conclusiones que se elaboraron, con el fin de responder a la pregunta de investigación. Dichos instrumentos se escogieron con el fin de arrojar resultados coherentes con el trabajo de investigación, pues estos, reúnen los alcances que se quisieron conocer durante todo el proceso investigativo.

A partir de los instrumentos mencionados anteriormente, nació un abanico de resultados que contribuyeron a la apreciación y la medición tangible de los campos a los que se abarcaron. Uno de los resultados arrojados demuestra que Almacenes Éxito sede Simón Bolívar tiene una serie de estrategias que se enfocan netamente al clima organizacional y que de esta surge un entorno completo lleno de beneficios emocionales y económicos que se gestiona el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral, globalizando así, el termino de confianza

como un todo y permitiendo establecer mejores mecanismos de trabajo y relaciones laborales efectivas.

De esta manera, se identifica el alto grado de satisfacción laboral en la que los colaboradores, operativos o administrativos, se sienten felices con los beneficios que la empresa aporta, las oportunidades que permite crecer profesionalmente y el constante seguimiento que la organización busca para capacitar al personal, generando así, confianza profesional de la empresa y el empleado y entre los roles que se dan en la Organización, pues esta brinda todas las condiciones necesarias para que el personal prospere y crezca en Compañía de la empresa.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación anual de Great Place to Work<sup>®</sup> está basada en más de 10 millones de colaboradores en 45 países y representan un gran número de organizaciones de distintas estructuras, tamaños e industrias. Todo lo anterior, según el sistema de Great Place to Work<sup>®</sup>.

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”, con esta filosofía, Robert Levering inició el proyecto Great Place to Work<sup>®</sup> en 1997 en Estados Unidos, con el fin de producir la primera lista de las mejores empresas para trabajar a nivel mundial. El 21 de Mayo de 2002 se estableció en Colombia, y dio comienzo a una serie de iniciativas que transformarían a las organizaciones y aportaría de gran manera a la sociedad<sup>1</sup>.

Actualmente, Great Place to Work<sup>®</sup> Institute trabaja con más de 5.500 organizaciones para reforzar, mejorar y aumentar la confianza de los colaboradores dentro de la compañía, crear un clima laboral seguro para estos y estrechar las relaciones entre ellos mismos y sus directivos, esto da como resultado el crecimiento organizacional para postularse en los reconocidos rankings de Las Mejores Empresas para Trabajar, en cada país y el mundo.

Según los ejercicios de investigación realizados por Great Place to Work<sup>®</sup> existen tres enunciados que determinan un excelente lugar para trabajar<sup>2</sup>:

1. **Confían** en las personas para las que trabajan.
2. Sienten **Orgullo** por lo que hacen.
3. **Disfrutan** de las personas con las que trabajan.

---

<sup>1</sup> GREAT PLACE TO WORK. Nuestra Historia [En línea]. < [Citado en 10 de agosto de 2013] Disponible en Internet: <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>>.

<sup>2</sup> GREAT PLACE TO WORK. ¿Qué es un excelente lugar de trabajo? [En línea]. < [Citado en 10 de agosto de 2013] Disponible en Internet: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>.

A raíz de la aplicación de estas, Great Place to Work<sup>®</sup> ha logrado construir y conformar, desde el 2003, la lista de las Mejores 10 Empresas para Trabajar en Colombia. En su última edición en 2012, en la categoría Mejores Empresas con más de 500 colaboradores, se destacó en el segundo puesto el Grupo Éxito S.A.

Esta gran compañía, tiene presencia en dos países latinoamericanos, contando con 479 puntos de venta, 427 en Colombia y 52 en Uruguay. Este Grupo empresarial, emplea a más de 36.000 personas de manera directa y gracias a la calificación dada por Great Place to Work<sup>®</sup>, Grupo Éxito S.A se destaca por ser uno de los mejores lugares para trabajar brindando beneficios para el mismo empleado como para su familia. La formación y promoción de la carrera laboral de los colaboradores es uno de los aspectos de mayor valor e importancia<sup>3</sup>.

Un ejemplo, es la posibilidad de viajar a filiales del Grupo Casino y fortalecer las capacidades laborales. Con lo anterior, se puede evidenciar que esta organización realiza esfuerzos significativos por crear ambientes de trabajo y generar espacios de desarrollo profesional y personal, que conllevan a la satisfacción de los colaboradores en las organizaciones.

Sin embargo, la presentación de dicho ejemplo no es evidencia de cuáles son las estrategias que realiza esta Organización, específicamente, para la construcción de confianza dentro de la Empresa. Es por esto, que se indagó, de manera profunda, todo lo que abarca este valor y lo que permite considerarlo como uno de las bases del buen clima organizacional, según Great Place to Work<sup>®</sup> y según los resultados de un análisis profundo a la concepción de confianza dentro de quienes ocupan los cargos en la empresa nombrada.

La confianza como elemento clave para Great Place to Work<sup>®</sup>, tiene un abanico de conceptos, ligamentos y vinculaciones con el ser humano, que globaliza su desarrollo personal y profesional. Este término representa principalmente el fundamento de toda relación social, es decir, un elemento unificador básico, que hace empalme en la relación. La sociedad requiere de ésta para asegurarse, sentirse protegida y resguardada ante las acciones negativas que de repente, repercutan.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> GRUPO ÉXITO. Porqué trabajar en el Grupo Éxito. [En línea]. < [citado el 10 de Agosto de 2013] Disponible en Internet: <http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/por-que-trabajar-en-el-grupo-exito> >

<sup>4</sup> ECHEVERRIA, Rafael. La empresa emergente, la compañía y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Garnica. 2000. 50 p. ISBN: 9506413010.

La confianza, a veces no puede ser únicamente un lazo establecido entre varios individuos que se da por igual, en ocasiones, subconscientemente se da una relación asimétrica que da apropiación, poder o autoridad a uno de los miembros, lo que genera ser el orientador y conocedor; sin embargo no siempre se da esto, pues el poder puede ser revocado y conferido por otro, otorgándole así autoridad y mayor confianza, desempeños que se dan en diferentes contextos y roles, resultando así, un sistema recíproco que mejora y estrecha la relación de todos.<sup>5</sup>

Según la estructura organizacional del Grupo Éxito S.A, específicamente Almacenes Éxito, existen personas a las que ya se les atribuyen por funciones de cargo el liderazgo del equipo. Sin embargo, en la interacción entre colaboradores, líderes, y demás personas de la Organización, pueden existir situaciones que corroboren o no esta característica del líder. Por esto, se analizó como se establecen esas situaciones interpersonales y como los líderes utilizan la confianza como herramienta para mantener su autoridad o liderazgo frente a los grupos.

Para lograr cumplir sus objetivos como organización, Almacenes Éxito establece sistemas de trabajo dividido por procesos, de los cuales están encargados estos líderes para su cumplimiento y gestión.

La delegación de tareas es una herramienta básica para que los líderes continúen concentrados en la visión estratégica del negocio y sean los colaboradores quienes se encarguen de ejecutar y operar dicha estrategia. Pero esta delegación de tareas, no se encuentra únicamente establecida por las instrucciones oficiales y corporativas que dicta la organización a los líderes, sino que la confianza que se desarrolla a través de los días y las acciones realizadas por ambos roles de trabajo juega un papel importante en esta delegación, pues en muchas ocasiones es necesario conocer a profundidad quien es la persona a la que se le está encargando una responsabilidad. No obstante, se indagó exhaustivamente cómo se construye esa confianza profesional y cuáles son las herramientas que provee la Organización a la totalidad de los colaboradores para lograr cimentarla.

Si bien las organizaciones se preocupan por construir un buen ambiente laboral para sus empleados, el propósito final de esto, es lograr que tengan un excelente desempeño que les permita cumplir con su objetivo corporativo. Si la confianza entonces según Echeverría, puede llegar afectar este desempeño, el Grupo Éxito debería entonces incluirla, aunque de manera no explícita, dentro de sus estrategias para gestionar en el clima la forma de construir esta confianza.

---

<sup>5</sup> Ibíd., 51 p

Stephen R. Covey llama la “cuenta bancaria emocional” a ese conjunto de acciones que permiten consignar día a día a la creación de confianza entre quienes trabajan en un conjunto. La “cuenta bancaria emocional” es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano.”<sup>6</sup>

Con el planteamiento de esta metáfora, Covey presenta una serie de exactos depósitos compuestos por cortesía, bondad, honestidad y cumplimiento de compromisos, y realiza una afirmación importante sobre los beneficios de la construcción de esta confianza, incluyendo los éxitos que esto puede generar en la comunicación, agregando que gracias a esta confianza que está cimentada en la relación la comunicación será más fácil, instantánea y efectiva.<sup>7</sup>

Por diferentes medios de investigación se ha podido conocer los diversos beneficios que la Organización tiene para sus empleados. Sin embargo, aún no se conoce cuáles son esas actividades que impacten y puedan clasificarse como “salario emocional” para así generar confianza, no sólo por lo que dentro de estas se motiva, sino por tratarse de una condición a la que el empleador no está obligado legalmente, lo cual puede tener efectos positivos sobre la percepción del colaborador sobre su Empresa.

Así se puede enfocar otro de los posibles beneficios que traería consigo la construcción de confianza dentro de las organizaciones, esta sería una comunicación exitosa y se convertiría en una herramienta imprescindible para alcanzar los objetivos corporativos y de negocio.

En la indagación que se ha realizado a Grupo Éxito S.A, que ha ocupado el segundo puesto en el ranking del 2012, generado por Great Place To Work<sup>®</sup>, se evidenció que es una Empresa de gran tamaño, y por lo tanto, no hay duda que esta compañía ha logrado establecer una identidad e imagen corporativa que le ha permitido construir una reputación; tampoco existe duda acerca del manejo que tienen de la comunicación, pues por su alto número de empleados este es un aspecto que se debe manejar con especial atención.

En el presente caso de investigación la Organización se ha visto evaluada por una entidad externa en unos parámetros exactos, sin embargo antes de esta

---

<sup>6</sup> COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós, 2003. 117 pp. ISBN: 950-12-9000.

<sup>7</sup> Ibíd., 117 P.

evaluación, la organización se ha visto en el deber de evaluarse a sí misma, para establecer cambios en su clima laboral y así ocupar el segundo puesto en el ranking nombrado.

Sin embargo, no se conoce si estos aspectos de la Organización se han visto facilitados por la confianza y la construcción de ambientes de trabajo satisfactorios para los integrantes de dicha Empresa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se construye la confianza para el clima organizacional en la segunda Mejor Empresa para Trabajar en Colombia, Grupo Éxito S.A., específicamente Almacén Éxito, sede Simón Bolívar Cali – Colombia?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las estrategias que implementa la organización para la construcción de confianza?

- ¿Cuál es la percepción de confianza que tienen los colaboradores dentro de la organización?

- ¿Cuál es la similitud o la diferencia entre las características que presentan los teóricos acerca de la construcción de confianza y lo que se evidencia en las prácticas de Grupo Éxito S.A., específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar de Cali - Colombia?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Debido al crecimiento de la importancia del personal dentro de las organizaciones, al cuidado y protección por el colaborador y sus necesidades, este proyecto buscó conocer la construcción de la confianza en la segunda Mejor Empresa para Trabajar, según Great Place to Work® edición 2012. Las razones por las cuales, la confianza ha sido el concepto clave para la elaboración de esta investigación es por ser el eje central en la medición de este grupo de Empresas para Trabajar; y de ahí surge la motivación para identificar cuáles son las tácticas o métodos para posicionarse en dicho ranking.

Al distinguir y reconocer las técnicas que usan las empresas, sus herramientas y las mismas acciones que los directivos toman para crear un clima laboral óptimo y satisfactorio, finalmente enriqueció la pregunta problema que se planteó.

Por lo tanto, la investigación propuesta abarcó diferentes aspectos que ayudan a construir confianza dentro de la Organización. A esto se sumó un mejor rendimiento por parte de los colaboradores, pues han sido proporcionados de elementos que les permiten identificar potenciales sujetos de confianza; y porque se generó oportunidades de impacto que mejoran, desarrollan y cuidan la buena interlocución de los miembros y compañeros de la Organización.

Así pues, en términos de aportes e interés académico, se realizó dicho estudio sobre los argumentos que tienen las organizaciones para sobrellevar una sana y limpia confianza organizacional de un buen ambiente y clima laboral, permitiendo engrandecer y perfeccionar el desarrollo de un proyecto que arrojó resultados favorecedores para la indagación, y beneficiosos para las percepciones y definiciones establecidas por el presente proyecto de investigación. Un resultado que será provechoso para la Organización a la cual se quiso indagar, y así dignificar el esfuerzo y dedicación por la labor en equipo, el sentido de pertenencia y el alto desempeño profesado que se da en la segunda Mejor Empresa para Trabajar, según Great Place to Work® 2012.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las estrategias para la construcción de confianza en el Grupo Éxito S.A., específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Documentar las acciones y estrategias que permiten la construcción de confianza en la empresa.
- Recolectar las percepciones y visiones de confianza dentro de la organización por parte de los colaboradores.
- Comparar a manera de análisis, la fundamentación teórica acerca de la construcción de la confianza y la identificada en el Grupo Éxito S.A., específicamente Almacén Éxito sucursal Simón Bolívar Cali - Colombia

## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 ANTECEDENTES

Con el objetivo de plantear de manera integral, las referencias teóricas para el presente ejercicio de investigación, es necesario analizar a la luz de la formulación del problema, los estudios que se han adelantado anteriormente en el campo de la confianza profesional y su papel en el clima organizacional de una empresa.

El tema de confianza profesional ha sido destacado en los últimos años como un elemento que es bastante influyente en materia de administración de recursos humanos. Sin embargo, este no es un tema muy estudiado. Por esta razón, fue necesario, para el grupo de investigadoras, realizar una búsqueda de estudios e investigaciones que, aunque no trataran de manera directa con el tema central de la investigación, tuviera una fuerte relación con la formulación del problema y el objetivo de esta investigación.

Para esto, se recolectaron seis antecedentes que influyeron en las referencias teóricas del presente trabajo de investigación. Estas fueron: Experimento en Hawthorne, Western Electric Company, Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas, Estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de Publicidad, Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca, ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional y, La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?

Este tipo de estudios ha surgido en diferentes empresas a la mencionada en el presente trabajo. El Grupo Éxito no ha contado con un proyecto de investigación alineado a este tema y por lo tanto ha generado con mayor expectación el proceso de indagación.

**4.1.1 Experimento en Hawthorne, Western Electric Company.** En 1926 Elton Mayo<sup>8</sup>, lideró el primer experimento en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric Company, surgieron resultados que le darían un nuevo rumbo al trato de las personas dentro de las compañías primeramente industriales.<sup>9</sup>

Este experimento en el cual dos Grupos de obreros fueron puestos a laborar las diferentes condiciones de iluminación en sus puestos de trabajo, mostró que más allá de las condiciones mecánicas del trabajo, en la productividad del mismo influían grandes fuerzas humanas. Dichas fuerzas humanas, como la fatiga y la monotonía ya se discutían en la época; por esta razón, para la segunda sección del experimento se empezaron a incluir cambios especiales en las jornadas laborales de las seis obreras que se encontraban trabajando en la cámara de ensayo.<sup>10</sup>

Estos cambios se verían marcados por dos acciones específicas. La primera, fue la aplicación de dos descansos divididos entre mañana y tarde, y la libertad de las obreras para decidir el momento de tomarlos. La segunda, fue la determinación de los días sábados, como días libres de trabajo.

A esta fase del experimento le seguirían una serie de encuestas a los trabajadores que logro que la Western Electric Company, guiada por los resultados en el rendimiento de los trabajadores en la prueba, se interesara más por conocer los intereses particulares y las motivaciones de los mismos, que por el aumento de la producción.<sup>11</sup>

La serie de conclusiones que arrojarían estos experimentos señalarían importantemente los efectos de un llamado equilibrio de grupo, la importancia de las relaciones laborales fundamentadas en el liderazgo y el desplazamiento del factor económico como única motivación del trabajador.<sup>12</sup>

En primer lugar el equilibrio de Grupo, se determinaría como la creación de armonía entre los distintos actores de los grupos de trabajo, así, prevalecerían

---

<sup>8</sup>Teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas.

<sup>9</sup> BALLART, Xavier. Teoría de la organización. Primera Edición. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas, 1993. 213 p. ISBN: 84-7088-659-2.

<sup>10</sup> Ibíd., 213 p.

<sup>11</sup> Ibíd., 214 p.

<sup>12</sup> VALDIVIA, Antonio. Las funciones de la dirección comercial a la empresa familiar Catalana. Cádiz, 2011. 20 p. Tesis para doctorado en ciencias del trabajo. Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias del trabajo.

unos intereses sumados que lograrían mantener al grupo en función.<sup>13</sup> Esto se demostró más fuertemente en la fase de transformación de las condiciones laborales en Hawthorne, ya que las ausencias de los actores de los grupos se volvieron a presenciar durante algunos períodos. Estas ausencias afectaron en gran parte el rendimiento medio de los obreros. Sin embargo, los equipos de trabajo no se vieron realmente afectados por las interferencias y continuaron con el período de transformación.<sup>14</sup>

En el caso de las motivaciones, estas se desplazaron de la motivación única y centrada en el factor económico, alumbrando las recompensas simbólicas y sociales.<sup>15</sup> Fayol dio un primer avance en materia condiciones laborales y recurso humano en organizaciones, por lo que precisamente se cita en el presente trabajo, ya que la confianza profesional, concepto que se pretende abordar, hace parte del clima organizacional que afecta de gran manera las condiciones en las que trabajan las personas, no materiales, sino psicológicas.

A partir de este experimento surgieron otros seguidos interrogantes acerca del clima organizacional, el capital humano, los recursos humanos, la satisfacción laboral y demás, en múltiples organizaciones y empresas que han servido de escenario para la comprobación de un número grande de teorías y la resolución de grandes interrogantes.

**4.1.2 Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas.** En México, julio de 2010, Diana Guadalupe Garza, presenta, como tesis para la Maestría en Administración Empresarial con Énfasis en Recursos Humanos, “Clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas”.

Dicha investigación, se centra en el estudio del clima organizacional de la institución tomando como referencia la idea que el ambiente organizacional es el que ejerce alguna influencia sobre la forma de comportarse del trabajador, a lo que el clima determina las percepciones, las motivaciones, la satisfacción y otros aspectos organizacionales.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, 22 p

<sup>14</sup> BALLART, Óp. Cit., 215 p.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, 20 p

<sup>16</sup> GARZA, Diana Guadalupe. Clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas. Victoria. 2010. 16 pp. Tesis (maestría en dirección empresarial con énfasis en recursos humanos). Universidad Autónoma de Tamaulipas. División de estudio de posgrados.

¿Cómo se caracterizan las dimensiones del clima organizacional de la Dirección General de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad pública de Tamaulipas? Era la pregunta de investigación, y su objetivo general era “analizar el Clima Organizacional de la dirección general de ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto”.<sup>17</sup>

En el planteamiento del problema de investigación se puede destacar mayormente la intensión de la autora por destacar el Clima Organizacional como un influyente en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

“En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, entenderlos, investigar el Clima Organizacional; ya que el comportamiento de los individuos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectara tanto a los individuos como a los objetivos de la misma”<sup>18</sup>

Garza habla de unos conceptos importantes que son resultado del clima organizacional. La satisfacción por ejemplo, es una variable que afecta de manera directa el desempeño de los colaboradores, haciendo que estos se sientan obligados dentro de la organización y sus motivaciones hacia un trabajo eficiente sean mínimas.

El uso de teorías muy influyentes en el campo de la administración de los recursos humanos es notable en el trabajo. Una de estas teorías aplicadas en la investigación son los aportes de Idalberto Chiavenato en “Administración de los recursos humanos” (1994) y “Administración de los recursos” (1999); “Psicología social de las organizaciones” de Katz y Kohn (1995) y “*Personality and organization. The conflict between system and the individual*” de Chris Argyris (1957).

La metodología de investigación gira en torno a la aplicación de un cuestionario propuesto por Jaime Ricardo Valenzuela en su propuesta de “Evaluación de

---

<sup>17</sup> Ibíd., 16 p

<sup>18</sup> Ibíd., 16 p.

instituciones educativas”<sup>19</sup> denominado ECL, Encuesta de Clima Laboral; este cuestionario comprende 16 dimensiones del clima organizacional, analizadas en 99 enunciados los cuales se resuelven en una escala tipo Likert,<sup>20</sup> en la cual se establecen valores numéricos para la valoración de quien hace el cuestionario donde: uno significa muy en desacuerdo, dos en desacuerdo, tres neutral, cuatro de acuerdo y cinco muy de acuerdo.

Las dimensiones exactas en las cuales evalúa el cuestionario son: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción de la empresa, motivación intrínseca, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, ambiente físico, visión y satisfacción general.

Según la sistematización de los resultados del cuestionario, Garza logró determinar que en 11 de las 16 dimensiones la media de las valoraciones de la muestra se encontraba en desacuerdo y neutral, a lo que sugiere una atención inmediata y a corto plazo, mientras que en las dimensiones restantes la media de las valoraciones se encuentran de acuerdo.

Una vez presentados los resultados, las recomendaciones de Garza se centran en su mayoría en los resultados de las dimensiones; reforzar la confianza, implementar programas de desarrollo, fomentar la participación activa del personal, diseñar mecanismos de evaluación de cada puesto de trabajo y el empleado que lo desempeña, crear espacios de convivencia, crear esquemas de recompensas salariales equitativas y justificadas y reforzar la visión organizacional mediante la implementación de valores institucionales, son las recomendaciones generales que realiza la autora a las directivas de la dependencia a la cual evaluó.

Para el presente trabajo de investigación es importante consultar este tipo de investigaciones que se realizan en el clima organizacional, debido a portan a la configuración del mismo, ya que se puede conocer anticipadamente que tipo de referencias teóricas se citan y el método investigativo que usan.

Sin embargo, existe un importante aspecto de este trabajo que impacta en la investigación realizada, ya que en el ejercicio, aunque no se evaluó la confianza en el instrumento de diagnóstico, reforzar el componente dentro del clima

---

<sup>19</sup> VALENZUELA, Jaime Ricardo. Evaluación a instituciones educativas. México DF, 2011.

<sup>20</sup> Desarrollada en 1932 por el sociólogo, Rensis Likert. Denomina Método de Evaluación Sumarias.

organizacional es una de las recomendaciones principales de la autora y la señala como influyente en otros aspectos que se encuentran neutrales en los colaboradores, lo que evidenciaría la importancia que tiene este concepto, en la gestión del clima organizacional.

**4.1.3 Estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa Grupo Latino de Publicidad.** Para el presente trabajo es necesario empezar a descubrir la asociación de las relaciones laborales y las implicaciones individuales que se construyen en el clima organizacional de una empresa.

“Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo latino de Publicidad Colombia LTDA” es el título de un trabajo de grado, en la línea de investigación, para optar por el título de Administración de empresas en la Universidad de La Salle en la ciudad de Bogotá, en el año 2011 presentado por Martha Cecilia Serrato.

En este documento se hace importante la concepción que la autora le da a un “buen clima organizacional” como una herramienta para potencializar las capacidades y talentos del recurso humano, ya que le brinda a este un ambiente satisfactorio que le permitirá realizar sus tareas sin impedimentos. Por esto mismo establece que es deber de la organización proveer este ambiente, para lograr alcanzar sus objetivos de negocio.<sup>21</sup>

Como una característica influyente en el clima de la organización que se evaluó en el trabajo, se identificó que existían tres diferentes tipos de contrataciones, ya que algunos empleados contaban con sustituciones patronales por parte de otras dos empresas que tenían influencia en la organización, por lo cual en la empresa en estudio no se tenía una concepción de unidad.<sup>22</sup>

El objetivo general de la investigación, era “Generar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa GRUPO LATINO DE PUBLICIDAD COLOMBIA LTDA en la ciudad de Bogotá para el año 2011”<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> SERRATO, Martha Cecilia. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTAD. Bogotá, 2011, 19 p. Administradora de empresas. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, 16 P.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, 23 p.

Para la metodología de trabajo la autora determina que su investigación, debido a la necesidad de realizar en primera instancia un diagnóstico del clima organizacional actual (antes de realizarse o implementarse las estrategias que se presentarían en el trabajo), será de carácter Deductivo y presenta como herramienta de recolección de información, la construcción de una encuesta utilizando como base el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas, IMCOC, determinando 9 variables y analizando las preguntas que en el instrumento, tenían afinidad con las variables determinadas que era: Sentido de Pertenencia, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación, Control, Comunicaciones y Proceso de cambio.

En sus resultados, se analizaron una a una las variables y las respuestas de la muestra, que correspondía a la totalidad de la población de la empresa, compuesta por 257 personas. En la conclusión del análisis por variables se pudo identificar el estado de cada una en el clima, lo cual se resumía identificando tres tipos de estado: fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades. Las variables en estado de fortaleza fueron: toma de decisiones y control; en estado de oportunidad de mejora fueron: cooperación y comunicación; y en estado de debilidad fueron: sentido de pertenencia, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y proceso de cambio.<sup>24</sup>

A partir de este diagnóstico, se presentaron las estrategias para mejorar el clima en cuatro diferentes áreas funcionales de la organización, las cuales se unificarían en la construcción de una estrategia multimedia para la presentación del portafolio de productos, con la idea que en cada área funcional de la empresa se estableciera la estrategia de clima y que al final, la armonía en las cuatro áreas de la empresa, permitiera llevar a cabo una estrategia general que potenciara el objetivo de mercado de la organización.<sup>25</sup>

Este trabajo tiene grandes características que lo permiten ser citado en el presente ejercicio. Primero es importante destacar que el Grupo Éxito, es una empresa de Retail, que en muchas ocasiones, cuenta con personal dentro de la organización, sobre el cual no tiene gobernabilidad, personal que aunque no hace parte de la población objetivo a estudiar en el presente trabajo, si tiene unas incidencias en el clima organizacional de la empresa, por lo cual se relaciona con el estudio citado anteriormente que también incluía diferentes tipos de empleados, en cuanto a su contratación.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*, 94 p.

<sup>25</sup> *Ibíd.*, 96 p.

Como segunda característica se encontró la importancia de las relaciones interpersonales en la construcción del clima organizacional teniendo en cuenta que la organización Grupo Latino de Publicidad Colombia LTDA, cuenta con incentivos para quienes realicen el trabajo de manera satisfactoria en equipos, pero que mientras no existan buenas relaciones interpersonales, dicha estrategia de incentivos no tendrá ninguna incidencia en el clima organizacional.

La tercera y última característica, se identifica en la propuesta final de una estrategia de mercado global para lograr la armonía al interior de las diferentes áreas funcionales, pues a la final el logro de un objetivo corporativo de mercado, lo que motiva a las organizaciones brindar ese espacio propicio para el trabajo a sus colaboradores, que les permita brindar sus capacidades al 100%.

**4.1.4 Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca.** Para optar por el título de Magister en Administración, Jenitze Liliana León Fandiño, presenta a la Universidad Nacional de Colombia, la tesis de investigación titulada “Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”, en Arauca, en el año 2013.

Para este trabajo se plantea un problema en cuanto a las actividades de adaptación al cambio del mercado, por parte de las entidades bancarias, ya que en la mayoría de las ocasiones, estas organizaciones se preparan en la innovación de mercado y tecnológica para cumplir con las nuevas exigencias del mercado, pero su recurso humano, no es incluido como un determinante en esta adaptación.<sup>26</sup>

La autora presenta a la organización Bancolombia, como una entidad bancaria que ha innovado en este aspecto, incluyendo de manera importante a su recurso humano como una herramienta para generar la sostenibilidad de la empresa y aumentar su competitividad en el mercado, todo esto trabajando por el clima organizacional. Por esta razón, se determina como objetivo general de este ejercicio “Identificar los aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional en la empresa del sector financiero Bancolombia, Arauca”

---

<sup>26</sup> LEÓN, Jenitze Liliana. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Arauca, 2013, 4 p. Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad Administración de Empresas.

En la metodología de investigación, que se determinó con un enfoque mixto, se decidió aplicar como técnicas, la Organizational Climate Questionnaire, desarrollada por Litwin y Stinger (1968) y la entrevista con el objetivo de confrontar los resultados de la encuesta antes mencionada. Para la aplicación de esta encuesta se determinaron las dimensiones de Liderazgo, Comunicación, Trabajo en equipo y Clima Organizacional. La muestra a la que se le aplicaron estas técnicas, comprende los 18 empleados que componen la sucursal de Bancolombia en la ciudad de Arauca, segmentados en dos tipos de cargos, los cargos líderes y los operativos.

Los resultados de la investigación arrojaron que los aportes por parte de las dimensiones antes nombradas al clima organizacional son: El Liderazgo Democrático, que ha permitido que en la organización se conciba el capital humano como el factor más importante para movilizar el objetivo corporativo y gracias a esto, tener en cuenta las ideas y sugerencias de los cargos operativos, para que el liderazgo se convierta en democrático.

La comunicación efectiva, es un concepto que en la entidad bancaria no se ha determinado como una herramienta de trabajo, sino como una función de carácter estratégico dándole una importancia determinante. Por último, se identifica el trabajo en equipo comprometido, en el cual se destaca que la comunicación efectiva, concepto nombrado anteriormente, impacta creando equipos con metas claras y que se configuran en la confianza y el apoyo mutuo.

El anterior trabajo mencionado, encuentra un espacio importante en el presente ejercicio, debido a la concepción del recurso humano como un elemento clave en la adaptación de las empresas al cambio de mercado, debido a que el Grupo Éxito, como Bancolombia, es una organización que lleva bastante tiempo en él y aún sigue vigente como líder en el país. Descubrir que en el concepto de trabajo de equipo comprometido, encontrado en las conclusiones del trabajo mencionado, confirma la idea que se ha generado en las investigadoras de la importancia de la confianza en la construcción de buenos equipos de trabajo.

**4.1.5 ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional.** En la edición número. 41 de la revista Ciencia y Trabajo de Chile, se presenta como un artículo la investigación desarrollada por Hedy Acosta, Marisa Salanova y Susana Llorens, equipo de investigación de Work and Organizational Network de la Universidad Jaume I de Castellón, España, titulada “¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional”

En esta investigación se realiza un estudio a una población de 518 empleados perteneciente a 13 diferentes empresas españolas. El ejercicio tiene una importancia muy relevante frente a la presente investigación debido al valor que se le otorga a la confianza en la configuración del clima organizacional de las empresas. Todo esto bajo la presentación de las organizaciones “Saludables y Resilientes, HERO”<sup>27</sup>

Este modelo, define a las empresas como “aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel del ambiente social (liderazgo), y (3) nivel organizacional (prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia)”<sup>28</sup>.

El ejercicio principal del estudio se centra en identificar el papel de la confianza organizacional en las prácticas organizacionales saludables. Los referentes teóricos de este trabajo toman forma con la presentación por conceptos de los elementos más influyentes en la investigación, estos serían: Modelo de Organizaciones saludables y Resilientes, Prácticas Organizacionales Saludables, Confianza Organizacional y Engagement en el trabajo de equipo.

En la metodología, se usó una adaptación de la encuesta de Modelo HERO que incluía otras técnicas citadas antes por Huff y Kelly. Para las prácticas saludables se evaluaron 9 ítems los cuales fueron: Consolidación trabajo – familia, prevención de mobbing, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, salud psicosocial. Equidad percibida, comunicación e información organizacional y Responsabilidad Social Empresarial.

Para la evaluación de la confianza organizacional, se evaluaron tres ítems que estaban tomados de la encuesta de confianza vertical propuesta por Huff y Kelly. Para el Engagement en el trabajo en equipo, se evaluaron solo tres ítems más, segmentados por dos conceptos que son vigor y dedicación.

---

<sup>27</sup> Modelo desarrollado por Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez en el 2010.

<sup>28</sup> ACOSTA H, SALANOVA M, y LLORENS S. ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El rol de la confianza organizacional. En: Ciencia y Trabajo. No. 41. (julio-septiembre, 2011); 125 – 134. 0718 - 2449

En los resultados de la investigación se determinó que se podía comprobar la hipótesis de la importancia de la confianza organizacional en el Engagement del trabajo en equipo, pero también se identificó que en los equipos de trabajo, sólo cuando la organización implementa prácticas saludables, aumenta el Engagement en los equipos, por esto las direcciones de recursos humanos, deben implementar practicas fuertes y reales para construir confianza, y no esperar que el cumplimiento de normas de trabajo respecto a la relación organización- empleado, genere esta confianza.

Para esta investigación resulta interesante que en el ejercicio anteriormente nombrado, descubra la importancia de que las organizaciones trabajen en la construcción de la confianza organizacional y los efectos que esta genera en el desempeño de los trabajadores como individuos y equipos.

Según los resultados de la anterior investigación, las organizaciones tiene que ir más allá de sus compromisos legales con el trabajador para construir confianza, sin embargo el incumplimiento de esos compromisos, que se crean solo en el papel sino también en la mente del trabajador, tiene consecuencias en la confianza que existe en esta relación, por eso se hace necesario indagar qué investigaciones se han realizado respecto a esta ruptura de compromisos y nombrarlos como las posibles situaciones que se presenten en las organizaciones que no trabajen por la construcción de confianza.

**4.1.6 La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?.** En el volumen número. 20 de la Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, publicada en el 2004, se encuentra una investigación realizada por Gabriela Cantisano, Francisco Palací y José Francisco Morales, pertenecientes a la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED, de España, en la cual se investiga la relación que tiene la ruptura del contrato psicológico con la confianza organizacional.

“La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?” como se titula el trabajo, tiene como planteamiento de su problema a investigar, preguntarse sí, ¿Es la confianza organizacional un mediador en la relación entre ruptura y compromiso con la organización o entre ruptura y conductas de ciudadanía? o al contrario ¿hay una influencia directa de la ruptura de contrato sobre estos resultados? Proponiéndose como objetivo general, explorar la vinculación entre la percepción de la ruptura del contrato psicológico y la confianza organizacional entre los miembros de Cuerpos

de Emergencias y Seguridad del Estado Español, así como su impacto en las actitudes y conductas de estos.<sup>29</sup>

Para hablar de compromiso organizacional los autores se refieren de manera directa a este concepto usando la influencia de: De Frutos Ruiz y San Martín (1998) Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización, Kickul (2001a) *Promisse Made, Promisses Broken: An exploration of employee*, Kickul (2001b) *When organizations break their Promisses: employee reactions to unfair processes and Treatment*.

La metodología aplicada en la indagación fue destinada a una muestra de 151 miembros del Cuerpo de Emergencias y Seguridad del Estado Español. Esta investigación de enfoque cuantitativo, se dio por medio de la aplicación de cuestionarios relacionados con cuatro conceptos.

El primer de los conceptos, ruptura percibida del contrato psicológico, comprende tres ítems de análisis y algunos de sus enunciados de evaluación eran: me enfado cuando pienso en lo que doy y lo que recibo de la institución donde trabajo, los compromisos que mi empresa tiene para conmigo no se cumplen de ninguna manera.

El segundo concepto, confianza en la organización, que analizaba seis ítems, se componía de enunciados como: en general, creo que las intenciones y motivos de la institución son buenos, estoy seguro de poder confiar en la institución plenamente.

El tercer concepto, compromiso organizacional, de mayor complejidad, comprendía tres subescalas, divididas en compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. En este concepto se analizaron 11 ítems y algunos de los enunciados eran: me gustaría seguir el resto de mi carrera profesional en la institución, creo que le debo mucho a la institución.

El último concepto, Conductas de ciudadanía organizacional, evaluaban nueve ítems y sus enunciados seguían el siguiente modelo: hablo de mi institución a

---

<sup>29</sup> CANTISIANO, Gabriela; PALACÍ, Francisco; MORALES, José. La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador: ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? En: Revista de la psicología del trabajo y las organizaciones. Vol. 20. No. 1. Madrid, 2004. 31 pp. ISSN: 1576-5962

otras personas, cuando hablo de mi institución, digo que es un buen lugar de trabajo.

La totalidad de estos ítems evaluados se valoraban en el tipo de escala de Likert donde cero era nada de acuerdo y cinco totalmente de acuerdo.

Al indagar sobre el concepto de contrato psicológico, se reconoce que este tiene una implicación directa de la confianza organizacional, no en el mismo nivel del que se pretende tratar en este trabajo, pero si en el nivel empresarial, más específicamente desde la relación entre compañeros, más no en la relación entre colaborador y empresa.

Los resultados del estudio fueron bastante concretos al determinar que el 52% de la muestra que participó en la investigación se encontraba concentrada en una percepción de ruptura del contrato psicológico y que esta ruptura estaba afectando de manera directa sobre la confianza organizacional, que a su vez afectaba los compromisos afectivos, normativos y de continuidad que tenía, psicológicamente concebidos, el empleado; esto llevo a los investigadores a pensar que esta ruptura y la pérdida de confianza podría llevar a implicaciones más grandes que la simple reducción de los aportes del empleado a la empresa.<sup>30</sup>

En la indagación de diferentes trabajos e investigaciones que permitieran conocer los antecedentes del tema a estudiar, no se lograron encontrar estudios relacionados con la investigación de manera centrada; la confianza ha sido incluida en temas de clima organizacional y laboral de manera general como un concepto más de los que componen el clima de las empresas.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

En el presente ejercicio de investigación se pretendió indagar la construcción de confianza dentro del clima laboral de una organización, todo esto bajo un concepto de administración de los recursos humanos y la gestión del mismo.

Para esta exploración se han destinado unos límites sobre los cuales se estudió dicha confianza, es decir, la dimensión organizacional dentro de la cual se examinó el concepto; esta será la de las relaciones laborales, tomando los

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, 44 p.

factores de delegación de tareas, trabajo en equipo y convivencia dentro del ambiente de trabajo.

Es por esto, que se empezó por presentar los postulados, teorías y propuestas teóricas acerca de la administración de los recursos humanos, las relaciones laborales y trabajo en equipo, la confianza organizacional y, liderazgo y dirección de personal, con el objetivo de determinar de manera clara el rumbo que seguirá la investigación.

### **- La administración de los Recursos Humanos**

“El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”<sup>31</sup>

Así lo afirma Frederick Taylor, en el primer capítulo, “Fundamentos de la administración científica”, de su obra “Principios de la administración científica”. En este capítulo el autor explica de manera detallada el significado de una manera diferente de administrar, a la cual nombra como científica.

Algunos de los fundamentos en los que se apoya, expuestos por el mismo Taylor, consisten en disipar la idea que los intereses de empleado y empleador son incompatibles, afirmando que los verdaderos intereses de ambos son los mismos; que la prosperidad de una organización o empresa debe siempre ir acompañada por la prosperidad de sus empleados y viceversa.<sup>32</sup>

Cuando Taylor realiza una comparación de la administración científica con un tipo de administración tradicional a la que llama administración de iniciativa e incentivo, lo hace desde un factor determinante como lo es la iniciativa de los trabajadores.

En esta comparación se expone como en la administración tradicional, la búsqueda de la iniciativa se ve mediada por la recompensa especial de los trabajadores cuando consiguen trabajar de manera eficiente y efectiva en sus puestos de trabajo, utilizando sus propios conocimientos y experiencia para el

---

<sup>31</sup> Taylor, F. W. Principios de la administración científica. Décima tercera edición. México: Herrero Hermanos. 1971. 19 pp.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, 19

desarrollo de estas actividades, haciendo entonces la labor tanto logística en la formulación de los procedimientos para el ejercer y la labor física para el cumplimiento de la misma.<sup>33</sup>

Por el contrario, en la científica, “los administradores asumen la carga de reunir los conocimientos tradicionales que en el pasado han poseído los trabajadores y la de clasificarlos, tabularlos y reducirlos luego a las reglas, leyes y fórmulas que resulten inmensamente útiles para el trabajador al hacer su labor cotidiana.”<sup>34</sup>

De esta manera, se ve claramente la idea de la transformación de los ambientes y formas de trabajo con el objetivo de presentar un mejor ecosistema a quienes realizan estas labores. Así, la iniciativa no se verá como una variable dependiendo de los beneficios o incentivos que se le presenten al empleado, sino como una constante en su labor, debido a que, la construcción científica de sus labores y procedimientos le permitirán brindarla.

Este es entonces, uno de los primeros avances en la administración y gestión de los recursos humanos. Cuando un empleado deja de ser sólo una máquina que aporta lo máximo de su rendimiento a una organización para que esta alcance sus objetivos y metas, y pasa a ser una persona que aporta su mayor esfuerzo y rendimiento a una organización, que le brinda unas herramientas útiles y le ofrece un ambiente de trabajo propicio, se logra ver el cambio del paradigma del humano como máquina a el humano como recurso.

Henri Fayol divide en seis las operaciones realizadas dentro de cualquier empresa: las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y las operaciones administrativas, esta última, es considerada la responsable de prever, organizar, coordinar y controlar el cuerpo social y personal de la organización, es por esto que requiere no sólo el esfuerzo de los más altos cargos de una organización sino de la cabeza y los integrantes del cuerpo social.<sup>35</sup>

Mientras que las otras funciones se ocupan de elementos como la maquinaria, la materia y las fuerzas financieras de la organización, la administración es directamente responsable del personal.<sup>36</sup> A esto, el autor le atribuye totalmente el

---

<sup>33</sup> *Ibíd.*, 42 p.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 40-41

<sup>35</sup> FAYOL, Henri. *Administración industrial y general*. Décima tercera edición. México: Herrero Hermanos. 1971. 198 p.

<sup>36</sup> *ibíd.*, 42 p.

esfuerzo del área por coordinar de manera armónica los esfuerzos de las demás áreas y de ella misma (compuesta igualmente por personal y cuerpo social) con los objetivos de un conjunto de organización.

Esta misma característica se la atribuye Idalberto Chiavenato, no sólo al cuerpo social de las empresas, sino a las organizaciones mismas en la actualidad, al decir que, a medida que las organizaciones van logrando objetivos y descubriendo nuevas formas de obtener efectividad, eficiencia y productividad se van transformando. Por esto, afirma que una organización no es una unidad completa y terminada sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes.<sup>37</sup>

Chiavenato concibe la organización, como un todo cuerpo social, a lo que cita la diferencia entre lo pensado como éxito organizacional en la era industrial, cuando el protagonismo era de las fábricas, maquinas, equipos, inversiones y sus objetivos más definidos eran la acumulación de bienes tangibles que les dieran fuerza en el mercado; en la actualidad, lo que están valorando de manera frecuente las organizaciones es el capital intelectual, este comprendido desde uno de sus frentes como el capital humano, que encierra, competencias, habilidades y promoción de talentos.

En “Administración de los recursos humanos”, Chiavenato introduce el término de Recursos Humanos como uno de los grupos de recursos que hacen parte de lo generales de la organización. Destaca el término como el único recurso, que aunque no es el único necesario para el funcionamiento de la organización, si es el único vivo y en la capacidad de procesar el resto de los recursos que son inertes.<sup>38</sup>

Esto da a entender que esta área de recursos humanos es la que se filtra en las demás áreas, ya que todas estas son operadas por personas que hacen parte del capital humano.

Dentro de la administración de los recursos, en general, existe la identificación de unos activos, que el autor describe como físicos, financieros, de operación, legales, humanos y de marketing. La administración de estos recursos a su vez las divide entre capacidades de organización, como las estratégicas, basadas en la orientación de manera estratégica; las funcionales, se refieren al manejo de

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9na edición. México: Mc Graw Hill. 2011. 9 p. ISBN: 978-607-15-0560-6.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, 82-83 p.

recursos de marketing contabilidad y recursos financieros; y operacionales, orientadas a las actividades individuales, como el manejo de máquinas.<sup>39</sup>

De esta manera, Chiavenato llega a la división de las capacidades individuales, de grupos y de nivel corporativo. Es entonces cuando se empieza a hablar de la capacidad del cuerpo social como organización, la construcción de grupos de trabajo desde los saberes individuales y la unión de toda una organización para emprender tareas estratégicas con objetivos generales.

En la división de estas capacidades y la construcción de grupos y la interacción entre las personas que integran las organizaciones y establecen relaciones laborales en el desarrollo cotidiano de sus tareas.

### **- Relaciones laborales y trabajo en equipo**

Chiavenato, esta vez en su obra “Comportamiento organizacional”, habla de las organizaciones desde su definición como sistemas sociales, este las define como sistemas compuestos por personas que interactúan continuamente. En estos escenarios de convivencia se coordinan los aportes de cada individuo que varían en aspectos como sus conocimientos, competencias y diferencias individuales, hasta los sistemas que tiene establecidos la organización.<sup>40</sup>

“los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. [...] no sólo se refiere a la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización”<sup>41</sup>

Dentro de las organizaciones, la pertenencia al grupo sucede de manera automática, para lograr la adaptación supone la insatisfacción de una necesidad, por lo tanto, el individuo puede llegar a sentirse frustrado y manifestar otras reacciones que afectan su desempeño en la organización.

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, 84 p.

<sup>40</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. Única edición. México: Thomson. 2005. 49 p. ISBN: 970-686-360-5

<sup>41</sup> CHIAVENATO, *Óp. Cit.*, 49 p.

La satisfacción de estas adaptaciones exitosas demuestran unas actitudes como: satisfacción con sí mismo, satisfacción en relación con las demás personas y capacidad para enfrentar las demandas de la vida.<sup>42</sup> Es por esto, que la participación en las organizaciones es una fuerte herramienta que permite que el hombre satisfaga sus necesidades sociales y sus necesidades de comparación con el otro para evaluar la comprensión de su yo mismo y así sentirse satisfecho o no, respecto a los demás.

Estos efectos específicos de las relaciones laborales tienen una conexión muy fuerte con las tareas y labores que se desempeñan diariamente, que como se nombró anteriormente, revelan reacciones diferentes que afectan el desempeño.

Cuando Henri Fayol habla sobre los 14 principios de la administración, presenta como último de estos principios *la unión del personal*. No con esto diciendo que la totalidad de las relaciones laboral corresponden a la unión del personal.

En esta ocasión Fayol explica que gracias a una alta capacidad de administración, las capacidades y características individuales de cada miembro del equipo, pueden ser coordinadas para generar armonía en las relaciones laborales.<sup>43</sup> Esto es lo que permite la verdadera creación de la unidad entre empleados y, un gran éxito en el uso de equipos de trabajo.

Igualmente, sostiene que a la hora de darle dirección al cuerpo social de la organización, la administración debe procurar evitar los efectos de la dualidad de mando, las atribuciones mal definidas y los reproches inmerecidos. Esto permite inferir que la distribución correcta de la autoridad y las tareas exactas de cada persona, lo que podría definirse como una correcta delegación de las tareas y funciones.

Volviendo a Chiavenato en “Administración de Recursos Humanos”, quien presenta el sistema socio técnico de trabajo en las organización propuesto por un grupo de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock<sup>44</sup> de Londres.

Este enfoque habla de dos funciones de las organizaciones, la primera de ellas una técnica que habla sobre el cumplimiento de tareas con la ayuda tecnológica

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, 49 p.

<sup>43</sup> *Ibíd.*, 49 p.

<sup>44</sup> Instituto de Relaciones Humanas, fundado en 1947, en Londres.

disponible; la segunda corresponde a la social que hace referencia exactamente a la capacidad de agrupar personas para que juntas formen grupos de trabajo con objetivos en conjunto. En estas funciones aparecen los sistemas de trabajo técnico, gerencial y humano. El técnico determina las necesidades del personal de la organización, pues determina que tareas necesitan ser realizadas por quién, pero para que este sistema funcione se necesitan equipos de trabajo que interactúen profundamente.<sup>45</sup>

Miquel Porret Gelabert, autor del libro “Gestión de Personas”, incluye dentro de su obra la clasificación de los grupos en las organizaciones, de esta nacen dos tipos de grupos: Los formales y los informales. Los formales, como los describe Porret, son aquellos que están adheridos a la institucionalidad de la empresa; los informales por su parte, son los que se configuran por la condición humana de necesidad de organización, que a su vez no están reconocidos por la organización.<sup>46</sup>

“El equipo de trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo”<sup>47</sup>  
 El mismo autor, resalta que aunque los grupos formales, están reconocidos por la empresa y su constitución corresponde siempre a las necesidades del direccionamiento de la misma, no siempre se puede llamar a estos, equipos de trabajo, pues el mismo término incluye unas condiciones de comportamiento en sus miembros, que evidencien que sus acciones llevan a constituir un sistema con propósitos similares en un entorno específico.

El autor también destaca unos elementos importantes que caracterizan los equipos de trabajo del alto rendimiento<sup>48</sup>, en la siguiente tabla:<sup>49</sup>

**Cuadro 1. Caracterización del alto rendimiento**

Confianza mutua Cualquiera de los miembros ha de tener absoluta confianza en los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación.</li> <li>• Confianza Mutua entre los miembros del Grupo.</li> </ul>
--	---

<sup>45</sup> CHIAVENATO, Óp. Cit., 15 p.

<sup>46</sup> GELABERT, Miquel Porret. Gestión de Personas. 4ta edición. Madrid: ESIC, 2010. 80 pp. ISBN: 978-84-7356-693-3.

<sup>47</sup> Gelabert, Miquel Porret. Gestión de Personas. 4ta edición. Madrid: ESIC, 2010. 80 pp. ISBN: 978-84-7356-693-3.

<sup>48</sup> Término usado por Miquel Porret Gelabert, en su obra Gestión de Personas, Capítulo 2, pág. 80.

<sup>49</sup> *Ibíd.*, p. 82.

### Cuadro 1. (Continuación)

<p>Comunicación Cada miembro ha de ser capaz de enviar y recibir información del resto del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha de ser sincera.</li> <li>• Hay que transmitir sentimientos y actitudes.</li> </ul>
<p>Apoyo Mutuo Es esencial para que se mantenga unido el grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reciprocidad superara los intereses individuales.</li> <li>• Intercambios de punto de vista.</li> <li>• Apoyo a razonamientos y respeto hacia las ideas formuladas por los demás.</li> </ul>
<p>Objetivos organizacionales Han de ser claros para todos. El objetivo es el elemento que aúna la acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que no haya señalado la organización lo ha de hacer el grupo.</li> <li>• Se ha de tener en cuenta que el proceso puede ser largo y laboriosos en un entorno cambiante.</li> </ul>
<p>Abordar las diferencias Como en todos los grupos, surgirán dificultades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha de tener un método para resolver las diferencias o desacuerdos entre los miembros</li> <li>• Diálogo, reflexión y, si es necesario, votación.</li> </ul>
<p>Cultura de equipo Se da cuando el grupo desarrolla sus propias normas explícitas o implícitas para la actividad y para resolver problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalización para compartir los éxitos y fracasos (nunca de una forma individualizada).</li> <li>• Los fracasos se enfocan como algo que ha servido para aprender y no se invierte tiempo en reproches.</li> </ul>
<p>Habilidad En el proceso de elección de los miembros se ha de tener en cuenta ciertas habilidades necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad intelectual para pensar y decidir colectivamente.</li> <li>• Habilidad social para comunicar, escuchar, apoyar y buscar el consenso (generalmente en una reunión).</li> </ul>
<p>Un líder Al inicio lo elige la dirección de la organización, después será ese líder quien elija el grupo, aunque si en su momento fue seleccionado por su elevada capacidad de liderazgo, lo normal es que se mantenga como tal, pero si no es así será el grupo quien elegirá otro líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la participación de los miembros.</li> <li>• Define el marco donde se desarrolla el equipo.</li> <li>• Las posibles decisiones importantes las somete a la consideración del grupo. Las decisiones se toman por consenso, o en caso extremo, por votación.</li> <li>• Ha de tener una buena formación.</li> <li>• Ha de saber cohesionar al grupo, ser comunicativo, tener habilidad en el trato.</li> </ul>

Podemos observar que la mayoría de las características de estos equipos de alto rendimiento, contrario a lo que se puede pensar, no corresponden a las características de cada uno de los miembros, sino a sus comportamientos dentro del sistema.

“El comportamiento de las personas no es igual si trabajan solas o en grupo. El comportamiento del Grupo es que la suma de acciones de los individuos que forman parte de él”.<sup>50</sup>

Como una definición de equipos de trabajo, Chiavenato, explica esta forma de trabajo como la construcción de grupos de personas que rediseñan sus tareas y sus formas de trabajo, que tienen un grado de autoridad y un alto nivel de independencia. Estos equipos también se caracterizan por estar conformados por personas altamente capacitadas para realizar diferentes tareas.<sup>51</sup>

Dentro de estos equipos de trabajo y las relaciones laborales que se dan tanto entre colegas y compañeros como con jefes, existe una condición clave para el manejo correcto de las tareas, una construcción de relaciones armoniosas, esta condición es la delegación o división de tareas, que Fayol destacaba como importantes a la hora de mantener un orden dentro de la unión del cuerpo social.

El mismo Fayol hace una referencia a la división del trabajo en los 14 principios de la administración anteriormente nombrados. El autor hace una referencia exacta a que una vez cada persona cumple con tareas específicas dentro de un sistema de trabajo, exista una mejoría en la productividad de las labores ya que surge la especialización en las funciones y una separación de poder,<sup>52</sup> que claramente ayudaría a disipar las percepciones de centralización del mismo. La premisa de mejorar la productividad es la de producir más con menor esfuerzo, menor esfuerzo para un individuo que hace parte de la colectividad.

Taylor continúa por la misma línea de ideas al considerar la división del trabajo y las tareas para mejorar la productividad de las labores diarias, haciendo la comparación con la administración tradicional en la que en muchas ocasiones la

---

<sup>50</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamiento Organizacional. Única edición. México: Thomson. 2005. 15 pp. ISBN: 970-686-360-5

<sup>51</sup> CHIAVENATO, Óp. Cit., 185 p.

<sup>52</sup> FAYOL, Óp. Citl., 261 p.

mayor parte de la responsabilidad se cargaba sobre los trabajadores de primer nivel que tenían que definir y pensar sus métodos para la realización de tareas.<sup>53</sup>

Chiavenato por su parte, presenta la delegación de tareas y de responsabilidades en un concepto nuevo mediante la teoría Y<sup>54</sup> de la administración. Esta teoría propone cuatro postulados para la administración mediante la motivación de los empleados, por medio de la participación, delegación de responsabilidad, toma de decisiones y una autoevaluación del trabajo.

Específicamente, la descentralización y delegación de las decisiones en los niveles más bajos de la organización, para que los empleados participen de manera más activa y asuman responsabilidades, que les permitan satisfacer sus necesidades de autorrealización personal.<sup>55</sup> Esta concepción de la delegación de tareas, trabajo y responsabilidad para la motivación, está altamente ligada a la construcción del clima organizacional.

El manejo de estas relaciones laborales en sus más altos niveles de efectividad permiten la construcción de un ambiente organizacional de los individuos, que a su vez ayudan a construir una serie de valores, concepciones y percepciones de un grupo de personas que comparten espacios laborales. Sin embargo, en dichas relaciones, existe un elemento importante para el mantenimiento de dichos ambientes laborales, en este caso específico, el liderazgo y dirección del personal, sea fundamental para lograr los propósitos de la organización a nivel de clima.

Para las organizaciones existen un sin número de razones por las cuales cada persona que integra la estructura de la empresa, es un elemento influyente en el proceso de funcionamiento. Sin embargo, existen niveles en esa estructura que más que aportarle a nivel operativo a la organización, se convierten en actores influyentes, desde una mirada estratégica y benéfica, de los ambientes de trabajo de los equipos o procesos.

En la presente investigación se abordará el liderazgo, como un concepto ligado a la dirección de personal y enfocado en su papel dentro del clima laboral en la organización.

---

<sup>53</sup> TAYLOR, Óp Cit., 41 p.

<sup>54</sup> Teoría de la administración de Douglas McGregor, en la cual se planea la delegación de responsabilidad como motivación para los empleados en las organizaciones.

<sup>55</sup> CHIAVENATO, Óp. Cit., 89 p.

Porret<sup>56</sup> nos ilustra acerca de la transformación de la concepción de líder en dos épocas de la historia:

**Cuadro 2. Transformación de la concepción de líder**

<b>PASADO</b> <b>Hasta el siglo XX</b>	<b>PRESENTE Y FUTURO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor</li> <li>• Jefe</li> <li>• Controlador de personas</li> <li>• Centralizador de la autoridad</li> <li>• Dirigiendo con normas poco flexibles</li> <li>• Demandando conformidad de sus superiores</li> <li>• Cambiando por la necesidad y la crisis</li> <li>• Confrontando y combatiendo</li> <li>• Internamente competitivo</li> <li>• Estableciendo posiciones de poder y jerarquía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Preparador, formador y facilitador</li> <li>• Motivador de personas</li> <li>• Distribuidor de liderazgo</li> <li>• Guiando con valores compartidos</li> <li>• Aprendiendo continuamente e innovando</li> <li>• Colaborando y unificando</li> <li>• Globalmente competitivo</li> <li>• Alentando el trabajo en equipo y la sinergia.</li> </ul>

Es de suma importancia establecer que en la dirección de personas, en la actualidad, el líder o director es quien debe propiciar el ambiente y las herramientas necesarias para los equipos de trabajo de alto rendimiento. No obstante, se debe agregar que el líder es también quien tiene la autoridad para evaluar el rendimiento de las personas y equipos y tomar decisiones para el funcionamiento del personal y el logro de los resultados esperados.<sup>57</sup>

También se puede destacar del anterior cuadro, la aparición de la palabra valores dentro de dicha descripción de líder, lo cual lleva a pensar en que la construcción de estas relaciones líder-empleado, empleado-empleado, se configuran valores compartidos que permiten establecer formas de trabajo y comportamientos en grupos tanto formales, como informales.

<sup>56</sup> GELABERT, Óp. Cit., p. 108.

<sup>57</sup> *Ibíd.*, p. 111.

Es precisamente objetivo de esta investigación, la construcción de un valor, que ha cobrado importancia en los nuevos enfoques de la administración de los recursos humanos, dentro del clima organizacional de una empresa.

### **- La confianza organizacional**

Dentro de los grupos de personas que se crean en las organizaciones, las relaciones laborales y el clima organizacional, existen una serie de valores que empiezan a tomar importancia en el trabajo y el diario vivir. Estos valores se ven definidos dentro de la ética que maneja cada individuo cuando llega a la organización, los valores institucionales que pretende manejar la organización y los que se crean en la convivencia y las relaciones.

Chiavenato nombra el concepto comportamiento ético para referirse a todos esos valores que los miembros de un grupo aceptan y siguen. Este comportamiento ético también se ve reflejado cuando las mismas organizaciones estimulan y promueven estas prácticas éticas para que sus empleados sean ejemplo a seguir para otras organizaciones,<sup>58</sup> conclusión, hacerlo parte de la identidad de la organización.

Así, el comportamiento ético fomentado por las organizaciones, permite colocarlas en un nivel competitivo frente a otras.

Para el control de este comportamiento las estructuras toman acciones que les permitan incentivar en todo su personal la toma de decisiones éticas<sup>59</sup>:

- “Desarrollar la atención de las personas en relación con la ética, es decir, ayudar a las personas a reconocer cuestiones éticas y así evitar la racionalización del comportamiento que no es ético”

- “Conseguir la credibilidad de las personas; es decir, que muchas organizaciones, en vez de enseñar conceptos crean situaciones del mundo real para enseñar comportamientos.”

---

<sup>58</sup> CHIAVENATO, Óp. Cit., 54 p.

<sup>59</sup> Ibíd., 59 p.

- “Enseñar a las personas el modelo ético para tomar decisiones; es decir, un modelo simple que les ayude a pensar en las consecuencias de lo que escogen.”

Estos esfuerzos son los realizados por las organizaciones para generar costumbres éticas en quienes las conforman, pero existen los comportamientos éticos que ya posee cada integrante de la organización y otros que no se promueven si no que se dan dentro de las relaciones laborales y la convivencia diaria.

Estos aspectos de valores y expectativas los clasifica el autor como aspectos informales y ocultos que se presentan dentro de la cultura organizacional, que se orientan hacia los aspectos sociales y psicológicos de quienes laboran.<sup>60</sup>

La confianza organizacional se presenta como una adaptación del valor que ha significado la base de las relaciones sociales, a las relaciones laborales.

Sara Gordon, integrante del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, expone en una reflexión científica presentada en la Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM<sup>61</sup>, una serie de conceptos sobre confianza en distintos ámbitos de la vida humana.

Específicamente expone una clasificación de la confianza presentada por el psicólogo alemán Niklas Luhmann en 1988 en su obra “Familiarity, confidence and trust” en la que presenta dos tipos de confianza, la primera es una confianza creada y vivida en los lazos familiares, la segunda desligada de estas relaciones, tiene la particularidad de que además viene apoyada en normas, leyes u otras herramientas, para que no sea tan riesgos, o depositar la confianza en alguien más.<sup>62</sup>

Este tipo de confianza es la que podemos ver construida en las organizaciones, que principalmente no son de carácter familiar, debido a que el valor se construye a través de la convivencia en el mismo trabajo y existen además unas normas que si bien son establecidas como reglas propias de las empresas, también se dan

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*, 72 p.

<sup>61</sup> Universidad Nacional Autónoma de México

<sup>62</sup> GORDON, Sara. Confianza, capital social y desempeño de las organizaciones: Criterios para su evaluación. *En: Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales*. No. 193,2005. 42 pp. ISSN: 0185-1918.

cuando cada persona conoce el deber que tiene que cumplir desde su puesto de trabajo y reconoce que de no cumplirlos, esto traerá consecuencias.

Igualmente, Gordon expone que la confianza que se construye en la interacción específica con algunas personas, es la que crea unos hábitos de comportamiento y rutinas sociales, que van seguidas por la expectativa de quien confía a que estas rutinas y comportamientos no se van a ver afectadas.<sup>63</sup>

Estos hábitos de comportamiento y rutinas son precisamente los que se crean en las organizaciones, el cumplimiento de la labor de cada persona hace que dentro del ambiente laboral se viva o no una confianza en la competencia profesional; Gordon define este tipo de confianza como aquella en la que se cree en el conocimiento del otro.

La existencia de la confianza desde las relaciones laborales permite la gestión del conocimiento, en medio de la construcción del valor se dan tres formas.

La confianza instrumental, en la que se balancean las ventajas y desventajas de confiar en los demás, dependiendo del grado de reciprocidad de la confianza cada vez que es depositada, crece o se debilita, para este tipo de confianza es imprescindible conocer las capacidades e integridad del otro en quien se confía.<sup>64</sup>

La confianza Socioemocional, basada en emociones que se viven en el diario de una organización, con personas específicas, están poco relacionadas con lo racional. En este tipo de confianza se identifican los valores de la organización en el individuo.<sup>65</sup>

Por último, la confianza colectiva, crea valores grupales y las personas se identifican con los valores del grupo al compararse o verse enfrentado con otros. En estos grupos, la confianza no se basa en un registro de interacciones con quienes lo conforman, está apoyada en que la totalidad del grupo conciba las normas bajo las que se trabaja como empleado.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*, 45 p.

<sup>64</sup> PARRA, Antonio; GÓMEZ, Francisco. Conductas de ciudadanía organizacional y confianza en la construcción de equipos de trabajo. *En*: VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid. (2008, Granada) 3 p.

<sup>65</sup> *Ibíd.*, 4 p.

<sup>66</sup> *Ibíd.*, 4 p.

Estos tipos de confianza son los que se planea por medio del presente ejercicio de investigación, indagar su construcción en el clima laboral y las relaciones laborales que se establecen entre las personas que trabajan en conjunto, dirigido hacia una confianza profesional que se pone a prueba y se sostiene mediante la realización de las labores diarias de cada integrante, la delegación de tareas y compartir el trabajo, son factores que se cumplan o no tienen equipos de trabajo y personas.

### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

Teniendo en cuenta el enfoque organizacional que conlleva la investigación, el marco conceptual requiere de un estudio profundo sobre los siguientes conceptos claves que se abordaron; determinando su estructura, definición delimitada y la explicación esencial del contenido que unifica estos términos con la comprensión del trabajo planteado.

#### **- Confianza**

De acuerdo al ámbito psicológico social, la confianza puede definirse como las expectativas de un individuo que se comparte con los demás, una transacción interpersonal<sup>67</sup>. Los seres humanos son sociales por naturaleza, de tal forma que construyen, reconstruyen y destruyen las formas de pensar, actuar y creer las formas de comportamiento. La confianza se establece bajo las coordenadas y las formas como las personas se interrelaciona, de tal forma, que el actuar sobre las expectativas de otros y los efectos sociales, puede levantar o privar el progreso y sostén de la confianza.

La confianza se desenvuelve en diversas áreas de las ciencias sociales, como la sociología, economía, antropología, historia y psicología, además de concebir diferentes definiciones que se relacionan dentro de las organizaciones. La confianza organizacional se caracteriza por ser benévola, de buena voluntad, sincera y bondadosa que refiere a las expectativas mutuas o recíprocas entre los socios. La condición para crear la confianza parte de la influencia de los valores comunes que se integran con las metas en conjunto, generando entonces, interacciones frecuentes y relaciones de confianzas previas que las

---

<sup>67</sup> SANTIAGO, Ana Luisa. Desarrollo y Validación de la Escala Confianza Organizacional. Puerto Rico, 2001. Doctorado en Filosofía con especialidad en Psicología Industrial Organizacional. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.

organizaciones constituyen según la conducta de los integrantes en ser marcadamente confiados.<sup>68</sup>

Por otro lado, Gilbert (1998) citado por Santiago determina la confianza como el sentimiento de apoyo y confidencia en un empleado, honrado y cumpliendo con los compromisos de la organización. La confianza es el alma de todas las relaciones interpersonales, el corazón de la seguridad y el predictor significativo de la satisfacción. La confianza es frágil, y para los empleados se va ganando cotidianamente para fortalecer y no ser destruida en un instante.

Así pues, la unificación de las anteriores definiciones da como resultado que la confianza fue el término cardinal de esta investigación, y que parte tanto de Great Place to Work<sup>®</sup>, como concepto evaluativo, tanto en Grupo Éxito S.A como clave esencial para el conocimiento que se establece dentro de la organización y con los miembros de la misma. Por esto, el proyecto investigativo pretendió conocer la confianza que se genera dentro del clima organizacional de Grupo Éxito S.A, específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar, y cómo esta perdura y se constituye perfectamente para contemplar como la segunda Mejor Empresa Para Trabajar.

### **- Confianza profesional**

Lo primero que se necesita en el entorno laboral es la confianza profesional. La confianza profesional nos dice "Yo confío que usted es competente para hacer el trabajo, que va a compartir información relevante, y que tiene buenas intenciones para el equipo". Es decir, se habla de la comunicación, el compromiso, y la competencia.

De esta manera, la línea entre confianza y confianza profesional es delgada y transparente, en donde puede conjugarse estos dos conceptos y dar como resultado un equipo de personas que quieren realizar funciones en conjunto para un mismo fin. La confianza profesional se genera a partir de la confianza personal y por lo tanto crea un vínculo cercano que logra establecer mejores relaciones y un rendimiento laboral oportuno en el crecimiento profesional. Grupo Éxito S.A. ha sido valorado a raíz de este tipo de confianza, que de igual o mayor medida, da un indicador positivo para la construcción de un buen clima laboral.

---

<sup>68</sup> Ibíd.

## **- Estrategia**

Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, argumentan en su obra “Hacia una Teoría General de la Estrategia” que antes de ser una teoría es una capacidad humana. Por ende, la Nueva Teoría Estratégica se propone como un enfoque más dialogante; fruto de la convergencia de los nuevos paradigmas y de un nuevo modelo epistemológico de lo complejo, este nuevo enfoque consiste en tratar de reconfigurar la trama de relaciones y en comunicar como un hacer común con otros, para alcanzar una transformación evolutiva.

Así pues, su función es dirigir mediante la adopción de estrategias el tránsito espacio/temporal desde una situación dada a otra más deseada. En este sentido es un sistema que ayuda a sobrevivir pero también a mejor vivir. Sirve, pues, para gestionar el fluir del vivir, en un mundo donde también actúan otros seres y fuerzas de la naturaleza que con su intervención puede ayudar o perjudicar. A tal fin, imaginar escenarios y elegir en las bifurcaciones que se presentan los cauces del comportamiento que permita reajustar la trama relacional con esos seres y con esas fuerzas, y así poder seguir el camino hacia las metas que se han fijado.<sup>69</sup>

De acuerdo a lo anterior, la estrategia es el punto de partida del presente trabajo. Conocer la perspicacia y la metodología en la que día a día el Grupo Éxito S.A. específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar, construye la confianza para mejorar relaciones personales, delegar funciones y apoyarse uno al otro, se plantean y se rigen mediante las estrategias. Ellas son las influyentes y la base sólida para generar resultados óptimos y alcanzar una transformación progresiva.

## **- Clima Organizacional**

En conjunto con algunos componentes que determinan la visión global de la organización, el clima se genera como noción multidimensional que comprende el medio interno de la empresa. Para esto, los siguientes determinantes que se consideran con periodicidad son<sup>70</sup>:

---

<sup>69</sup> PEREZ, Rafael Alberto, MÁSSONI, Sandra. Hacia una Teoría General de la Estrategia. 1era edición. Barcelona: Ariel, 2009. ISBN: 9788434413108.

<sup>70</sup> Duran P. M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. 2002. <<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>> [citado el 7 de septiembre de 2013].

- Ambiente físico: Abarca el espacio institucional, los equipos, las instalaciones, la temperatura, el color y diseño de las paredes, el nivel de contaminación, etcétera.

- Características estructurales: Comprende el tamaño, la forma, estilo de dirección y distribución de la organización, entre otras.

- Ambiente social: Conjunta los aspectos como la lealtad, familiaridad, compañerismo, los conflictos entre personas o áreas, la comunicación, y otros.

- Características personales: Entre esas son las habilidades, destrezas y actitudes que destaca su personalidad; las motivaciones, aspiraciones y expectativas a largo plazo.

- Comportamiento organizacional: Dado por los aspectos que correlacionan la productividad, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, la rotación, el ausentismo, entre otros.

El resultado de estos aspectos, configuran el clima organización, siempre y cuando sea la percepción de estos por los mismos integrantes de la empresa. Por lo tanto, la totalidad de estos componentes y determinantes tiene como fin la interacción entre las características de las personas como de las organizaciones.

De acuerdo a lo definido anteriormente, los factores del sistema organizacional producen un clima determinado en la percepción y la actitud de cada miembro de la organización. Por lo tanto, el siguiente proyecto de investigación procura conocer los comportamientos, que inciden en la actividad de la organización Grupo Éxito S.A. que se dan en un sentido de efectividad, impacto social, agrado de trabajo, y el desempeño general de la compañía.

## **- Cultura Organizacional**

En el libro “Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional” por Keith Davis y John W. Newstrom<sup>71</sup>, las organizaciones son siempre singulares. Cada una posee su sistema y procedimiento, su propia

---

<sup>71</sup> KEITH, Davis; NEWSTROM John. Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. McGraw Hill, 1999. ISBN: 9701037367

historia, los patrones de comunicación, sus declaraciones de filosofía, sus mitos y demás, que constituyen la cultura. Existen organizaciones que presentan un ambiente tranquilo, otras dinámico. Algunas son amistosas, otras apáticas. Unas tienden a ser frías y otras serviciales. El hecho es, que la cultura se convierte en el entorno de la organización, perpetuada por los colaboradores y el público con la intención de atraer y conservar a personas que pretenden aceptar sus valores y creencias.

El seno de la organización se encuentra con el factor potente que determina el comportamiento de cada grupo de la organización como del individuo. La cultura organizacional es entonces, el conjunto de suposiciones, normas, creencias, valores e historias que comparten los integrantes de la compañía. Es la creación al ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo; intangible pero si perceptible y palpable, presente en todas partes que envuelve, fortalece y afecta a todo lo que ocurre en la organización.<sup>72</sup>

Partiendo de lo anterior, estos conceptos complementan la proyección de la investigación planteada, ya que para arrojar los resultados y las satisfacciones laborales que los colaboradores obtengan, debe partir principalmente del ambiente de los empleados generado en el entorno de la organización y basada en las creencias, conductas y valores que cada miembro comparta. De esta manera, en el presente trabajo se planeó investigar sobre la construcción de la cultura organizacional alrededor de la confianza de Grupo Éxito S.A, específicamente Almacén Éxito, que pretende tener como matriz la cultura organizacional para que cada empleado genere su visión y la percepción de querer permanecer de la mano a la organización. Es por esto, que el camino de la investigación aspira abordar efectos que parte de la cultura para ahí conocer la confianza dentro del clima laboral.

### **- Satisfacción laboral**

Muñoz Adánez<sup>73</sup> argumenta la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado que resulta por el hecho de ejercer un trabajo que le llame la atención e interese cada vez más dentro de un ambiente o ámbito organizacional, que le permita estar a gusto y le resulte atractivo el hecho de cumplir con sus expectativas acorde a los niveles psico-socio-económico.

---

<sup>72</sup> SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. Cuarta edición. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. ISBN: 9780875896397.

<sup>73</sup> MUÑOZ, Alfredo. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Madrid, 1990. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. 293 pp.

Además, la satisfacción laboral articula el bienestar, placer y felicidad experimentada a través de su trabajo y en relación con los demás, es decir, abarca desde lo global o generalizado, referido a algunas facetas en el ambiente laboral. Estas facetas resultan ser un serial de satisfacciones específicas que se da con la interrelación con sus compañeros, la directriz de la gerencia y los beneficios que ofrece la organización.<sup>74</sup>

La mezcla de estas dos definiciones genera un todo que se relaciona con el agrado y complacencia de los miembros de la Organización Grupo Éxito S.A, quienes a raíz de la satisfacción laboral se puede considerar la creación de la confianza con los demás y su propio bienestar organizacional. La satisfacción en el trabajo es una de las causas que forma a los colaboradores y da la seguridad de a apasionarse por su labor y por gusto de los intereses propuestos, por lo tanto, el trabajo investigativo aspira conocer este sentimiento que se da en el ámbito empresarial, de acuerdo con las mediciones de Great Place to Work<sup>®</sup>.

## **- Organización**

Parte ante todo de su funcionamiento. Si se desea trabajar en ellas o liderarlas, es necesario comprender la manera de actuar ante la sociedad. Las organizaciones son sistemas sociales que combina las personas, la ciencia, tecnología y humanidad; con base a estos términos, el progreso de la comunidad se basa en organizaciones aptas y eficientes para la mejoría del entorno y futuro.<sup>75</sup>

De esta manera, es acorde al proceso de investigación que reúne el funcionamiento de la organización Grupo Éxito S.A como la búsqueda de generar espacios adecuados a su personal, de la mano de la tecnología que impacta en la comunidad, y asimismo, ser un sistema social que beneficie el progreso de la sociedad.

---

<sup>74</sup> CABALLERO, Katia. El concepto de “Satisfacción en el Trabajo” y su proyección en la enseñanza. Granada, 2002. Tesis de profesorado en Investigación. Universidad de Granada. Grupo de Investigación FORCE.

<sup>75</sup> KEITH, NEWSTROM, Óp. Cit.

## - Personas

Desde el punto de vista filosófico, la persona es un ser dotado de inteligencia y carácter. Un individuo de naturaleza racional que resulta ser perfecta, unitaria, autónoma, independiente y suficiente para ser de sí misma. Al referirse a ser racional conlleva al espíritu independientemente que presenta dos aspectos: conocimiento y voluntad, es decir, “es consiente y libre, por lo mismo, responsable”.<sup>76</sup>

Según Keith Davis y John W. Newstrom, las personas constituyen el sistema social interno de la organización; que se desenvuelve, mayormente, en Grupos que genera dinamismo, dispersión y cambio. Las organizaciones existen para servir a las personas, pues son los seres vivientes, pensantes y creadores de la organización con valor de ser estas las que sirven y no las personas las que atiendan.

A raíz de estos dos conceptos híbridos, las personas son quienes tendrán el espíritu y voluntad de desenvolverse dentro de un grupo social, que si bien es una organización, determina un todo valorado para los que aportan al equipo de trabajo de forma dinámica y constituida.

## 2.4 MARCO CONTEXTUAL

**2.4.1 Contexto general** Para el desarrollo del problema investigativo, cabe resaltar y especificar la contextualización en el cual se va a realizar la indagación. Principalmente, el rumbo de esta búsqueda se basa en la Organización Great Place to Work<sup>®</sup> que tuvo sus inicios en EE.UU en el año 1981, específicamente, con la idea de un editor de Nueva York. Este, le pidió a dos periodistas comerciales, Robert Levering y Milton Moskowitz, que escribieran un libro donde encontrarán las 100 mejores compañías para trabajar en tierra norteamericana. Fueron 25 arduos años de investigación, reconocimiento y recolección de información para ofrecer la respuesta a la inquietud que surgió por querer conocer sobre las 100 mejores empresas para trabajar; datos que finalmente fueron publicados en el libro titulado “The 100 Best Companies to Work for in America”, que al español traduce Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos.

---

<sup>76</sup> AGUAYO, Enrique. Pensamiento e Investigaciones Filosóficas de Mauricio Beuchot. 1era edición. México: Universidad Americana Plantel Santafé, 1996. ISBN: 968 – 859 – 255 2.

Los datos arrojados fueron una gran sorpresa, pues se creía que un excelente lugar para trabajar debería constar de programas, actividades y beneficios a los colaboradores, que las mismas relaciones entre estos con sus directivos. La construcción de lazos entre todos los integrantes de la organización debe ser caracterizada por la confianza, el orgullo y el compañerismo, teniendo como resultado, la clave del negocio y el buen ambiente laboral. Es por esto, que la confianza es el término central del libro “Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good – And Most So Bad?” (Un excelente lugar de trabajo ¿Qué hace que algunos empleados sean tan buenos, y que tanto sean tan malos?)<sup>77</sup>

Así pues, los libros, los resultados y las ideas que se crearon durante el proceso investigativo, conduce a la creación de Great Place to Work<sup>®</sup> Institute.

Con el reconocimiento que se logró a través de los años, varias empresas adoptaron este modelo y metodología por conseguir respuestas efectivas en pro de crear un excelente lugar para trabajar; entre estos líderes, FORTUNE una revista estadounidense y EXAME una revista brasileña, en el año 1997 se asociaron con este instituto para arrojar la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar y así posicionarse como una de las Organizaciones de mayor valor para los empresarios con visión al crecimiento personal.

Para garantizar que su labor investigativa sea leída, publican los resultados en los medios de comunicación que son líderes a nivel mundial. De esta manera, aseguran una audiencia de más de 25 millones de lectores, teniendo como fin la transformación de las organizaciones en un excelente lugar de trabajo.

La aparición de Great Place to Work<sup>®</sup> en Colombia fue el 21 de mayo de 2002, su sede principal se encuentra en la capital, y desde su llegada se estableció como un instituto capaz de agregar valor en forma sensible a través del fortalecimiento y las diversas iniciativas que se unen al crecimiento de la sociedad.

Para el desarrollo organizacional en el país, se centraron en evaluar las diferentes compañías que quisieron pertenecer a este reconocido ranking de las Mejores Empresas para Trabajar. Entre los ranking de cada año, se destacaron Seguros Bolívar S.A, Cadbury Adams, Colombiana Kimberly Colpapel S.A, Suramericana de Seguros S.A, Productos Roche S.A, entre otras. La edición 2012 presentó el

---

<sup>77</sup> GREAT PLACE TO WORK. ¿What Makes Some Employers So Good – And Most So Bad? 1era edición. San Francisco: 1998. ISBN: 0380711036.

Grupo Éxito como la segunda Mejor Empresa para Trabajar con más de 500 colaboradores, siendo reconocida y certificada mundialmente como una organización que cree en el proceso de la confianza y el compañerismo entre sus colaboradores y directivos, según los términos de Great Place to Work<sup>®</sup>.

En el año 2012, en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia, con más de 500 empleados, el Grupo éxito ocupó el segundo lugar. A partir de esto se hace necesario presentar al Grupo éxito como el contexto institucional en el cual se desarrolló el objetivo.

Grupo Éxito S.A es una entidad de negocios, líderes del comercio al Detal en Colombia con 427 almacenes en el país, que emplea a 36.950 personas, a través de las marcas unificadas, Carulla y Pomona, Surtimax y Éxito<sup>78</sup>. Tiene presencia en dos países latinoamericanos, contando con 479 puntos de venta, donde 52 están en Uruguay y los restantes en Colombia.

La marca Éxito nace en 1949 cuando Gustavo Toro Quintero, joven emprendedor y visionario, decide desde los 14 años emplearse en la distribución de imperfectos de una gran fábrica de telas. Juan Luís Mejía, investigador historia de Almacenes Éxito, argumenta “Don Gustavo fue generando una cadena de distribuidores, que luego gracias a su capacidad, ya no vendía sólo cortes y telas, sino que empezó el negocio de la confección”<sup>79</sup>.

Con los secretos aprendidos en el comercio detal, Gustavo Toro Quintero, celebra sus 21 años de edad con su propio Almacén en Medellín, un local de 4 x 4 metros ubicado en la carrera Alambra con calle Pichincha del barrio Guayaquil, bajo el nombre de Almacenes Éxito<sup>80</sup>. Toro, siempre veló por el concepto del autoservicio, la cercanía y la amabilidad, sumándole a esto el reconocimiento de la mágica atención en sus almacenes, de la buena calidad de sus productos y de precios justos y razonables para sus clientes.

---

<sup>78</sup> GRUPO ÉXITO. Inversionistas. [en línea]. <<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-grupo-exito>>[citado el 28 de Agosto de 2013]

<sup>79</sup> CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO, CEIPA. Aulas Interactivas [en línea] <<http://ceipa.edu.co/aulas/gustavo-toro-quintero.html>> [citado el 26 de febrero de 2014]

<sup>80</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Historias empresariales [en línea] < <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/Historias-Empresariales/Historias-Empresariales/Gustavo-Toro-Quintero.aspx>> [citado el 22 de febrero de 2014]

Así pues, Almacenes Éxito en sus inicios, se dedicaba a la comercialización de retazos, saldos y cobijas bajo el lema “comprar bien, para vender bien y pagar bien”. Gracias a su rentabilidad, las instalaciones del lugar ocuparon muy pronto una manzana completa del barrio donde había sido fundado. Más tarde en la década de los 70, combinaron el formato de la venta de textiles con la venta de productos propios de supermercado.<sup>81</sup>

Posteriormente, se dio la apertura del Almacén de la Calle Colombia, el del Poblado en 1974 y el de Envigado en 1981. Para 1989 el Éxito rompe las fronteras de Medellín y realiza la apertura del Éxito de la Calle 80, en Bogotá. Al iniciar su apertura accionaria, la expansión de la marca fue rápida con la consecuente apertura de más almacenes en las ciudades de Cali, Medellín y Bogotá.<sup>82</sup>

Con su avanzado crecimiento en el país, Almacenes Éxito emprende una expansión comercial, realizando fusiones y compras de organizaciones y alianzas estratégicas que le permitirían ir consolidando el negocio.

En 1982 se crea la Fundación Éxito la cual tiene como propósito el apoyo a la nutrición a través de programas de atención integral a la primera infancia, la cual se diferencia por no administrar programas directamente, sino de administrar recursos para las organizaciones sociales que trabajan con la comunidad.<sup>83</sup>

Ya en 1994 el Éxito prueba suerte en las bolsas de acción de Medellín, Bogotá y Occidente. Para el siguiente año, adquiere el 10,5% de las acciones de Cativen, empresa venezolana de comercio al Detal fundad en 1995.

En 1998 comienza operar la tienda virtual [www.éxito.com](http://www.éxito.com), un gran paso en su avance tecnológico dirigido a la ventas. En 1999 el Grupo Casino, una organización de distribución francesa adquiere en 25% de las acciones de Almacenes Éxito, mientras que este se hacía accionista mayoritario de las acciones de Cadenalco, denominado como Gran Cadena de Almacenes Colombiana, la cual tuvo sus inicios como LEY fundado en 1922 en Barranquilla

---

<sup>81</sup> GRUPO ÉXITO. Inversionistas. Gobierno Corporativo, [documento en línea] pág. 5. <<http://www.Grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Codigo%20de%20buen%20gobierno%20013.pdf>> [citado el 23 de febrero de 2014]

<sup>82</sup> Ibid., pág. 5

<sup>83</sup> GRUPO ÉXITO. Fundación. [en línea] <<http://www.Grupoexito.com.co/index.php/es/fundacion/quienes-somos>> [citado el 22 de febrero de 2014]

por Luis Eduardo Yepes. Un año después de esta adquisición se realiza la fusión entre Almacenes Éxito y Cadenalco que incluía LEY, Pomona y otras marcas.

En 2007 Casino adquiere la mayoría accionaria de Almacenes Éxito, mientras que las acciones del Almacén se emiten internacionalmente gracias a GDS, empresa encargada de servicios y productos de viajes, incursionando en el mercado con la venta de vuelos, reservas de hotel y alquiler de vehículos.

En el 2008, el Éxito abre un nuevo formato de servicios, denominado Surtimax que está dirigido a un público de estrato socio económico bajo, ingresa en su portafolio de servicios el negocio complementario de Seguros Éxito e inicia operación directa con sus estaciones de servicio. En 2009 se firma la alianza comercial con Cafam, Caja de Compensación Familiar fundada en 1957.

En el año 2010 nace el formato Éxito Express y Almacenes Éxito sale de Venezuela por la compra por parte de la República Bolivariana de Venezuela de todas las acciones de Cativen. En este mismo año, Éxito se fusiona con Carulla, cadena de almacena dirigida a públicos de estrato alto, la cual la había comprado en 2007.

En 2011, se hace propietario del 100% de las acciones de Spice Investments Mercosur, compañía propietaria de las cadenas Disco y Deveto, supermercados de cadena en Uruguay. En este mismo año, inicia el formato Éxito Tecno y se adhieren al pacto global, “una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción”<sup>84</sup>.

Para el año 2012, culmina el proceso de unificación de los almacenes Cafam, Pomona y LEY, a las tres marcas Éxito, Carulla y Surtimax. Se inaugura el primer centro comercial Viva, proyecto de centros comerciales de la marca Grupo Éxito en Medellín.

Entre sus servicios están los artículos de entretenimiento, alimentos, electrodomésticos, juguetería, textiles, artículos de aseo, calzado, útiles escolares, entre otros. Además, cuenta con un portafolio de ventas y servicios como viajes,

---

<sup>84</sup> RED PACTO GLOBAL COLOMBIA. Sobre Pacto Global [en línea]  
<<http://www.pactoglobal-colombia.org/quees.html>>[citado el 22 de febrero de 2014]

seguros, tarjetas de crédito, vehículos, negocio inmobiliario y artículos móviles<sup>85</sup>. A partir de sus productos de mercado, la competencia es visible y fija por el lado Vallecaucano, pues Almacenes La 14, adquiere particularmente los mismos productos y/o algunos servicios. Al referirse a nivel nacional, la competencia de mercado se convierte directamente con Olímpica S.A quien se moviliza geográficamente tal cual que Grupo Éxito S.A.

De este modo, Grupo Éxito S.A cuenta con una cobertura amplia en cuanto a su estructura corporativa como su dispersión geográfica. Está ubicada en gran mayoría de las ciudades cardinales del país. Armenia, Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Rionegro, Sincelejo, Villavicencio, Tuluá, entre otras. En la cual, cuenta con varias sedes por cada ciudad.<sup>86</sup>

Hoy en día Grupo Éxito S.A se destaca por ser uno de los mejores lugares para trabajar, brindando beneficios para el mismo empleado como para su familia. La formación y promoción de la carrera laboral de los colaboradores es uno de los aspectos de mayor valor e importancia.

Great Place to Work<sup>®</sup> 2012, evaluó los comportamientos de cada sucursal, focalizándose en el reconocimiento al liderazgo de la Compañía y en la gestión de emplear correctamente al colaborador, permitiendo que éste tenga mejores expectativas y se satisfaga con su labor.

De esta manera, Grupo Éxito para marcar la diferencia durante la gestión del 2012, invirtió más de \$21.500 millones en beneficios para su gente; \$4.500 para beneficios de más de 12.900 personas en becas y auxilios; \$9.000 millones para primas y bonos vacacionales; \$871 millones en actividades deportivas, culturales, de recreación, celebraciones y activadas integrales con familiares<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> GRUPO ÉXITO. Inversionistas. [en línea]. <<http://www.Grupoexito.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-Grupo-exito>> [citado el 10 de Agosto de 2013]

<sup>86</sup> PAGINAS AMARILLAS. Almacenes Éxito. [en línea] <<http://www.paginasamarillas.com.co/empresa/almacenes+exito+sa-cali-968921>> [citado el 28 de Agosto de 2013]

<sup>87</sup> GRUPO ÉXITO. Empleo. [en línea] <<http://www.Grupoexito.com.co/index.php/es/sostenibilidad/nuestros-empleados/un-gran-lugar-para-trabajar>> [citado el 28 de Agosto de 2013]

## **- Razón social**

ALMACENES EXITO S.A. una sociedad comercial, sujeta a la normatividad y regulaciones comerciales colombianas. Fue constituida mediante la escritura pública No. 2782 de la Notaría Cuarta de Medellín, del 24 de marzo de 1950, como sociedad comercial de responsabilidad limitada, bajo la denominación de Gustavo Toro y Cía. Limitada.

Luego de diversas reformas, el 17 de febrero de 1972 cambia de razón social por la de Gustavo Toro & Cía. Ltda. – Almacenes EXITO. El 17 de noviembre de 1975, mediante escritura pública No. 2,225 de la Notaría 7 de Medellín, se transforma en una sociedad anónima bajo la denominación de Almacenes EXITO S.A., sufriendo diversas reformas posteriormente.

ALMACENES EXITO S.A. realizó un proceso de fusión en virtud del cual absorbió a Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A. “CADENALCO S.A.”; fusión que se solemnizó mediante escritura pública No. 5012 del 9 de noviembre de 2001 otorgada en la Notaría 29 de Medellín, registrada en la Cámara de Comercio el 28 de noviembre del mismo año.

ALMACENES EXITO S.A. realizó la última reforma estatutaria mediante escritura pública No. 2,084 de la Notaría 29 de Medellín el día 20 de mayo de 2003<sup>88</sup>.

Actualmente, el Grupo Éxito es una entidad de negocios, líderes del comercio al detal en Colombia con 427 almacenes en el país, que trabaja a partir de una estrategia multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio, y emplea a 36.950 personas, a través de las marcas Éxito, Carulla y Surtimax, y de los diferentes negocios e industrias que posee.

## **- Razón de ser**

La razón de ser del Grupo Éxito se resume en lo que en su Código de Buen Gobierno, describen como La Fórmula para Ganar o El ADN Corporativo.

---

<sup>88</sup> ALMACENES ÉXITO. Prospecto de Colocación Bono Solidario Éxito. [documento en línea]. (abril. 2006); pág. 33. [citado el 26 de febrero de 2014]. Disponible en <[www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_200 .pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto_Almacenes_Exito_200.pdf)>

“Gestionamos de manera superior una corporación de negocios de comercio, con propuestas de valor diferenciadas y expresadas en surtidos pertinentes y emocionantes que anticipan y satisfacen los deseos de los consumidores. Establecemos el ritmo del mercado, lo cautivamos con las mejores marcas y cultivamos un acervo único de relaciones con nuestros clientes, proveedores, empleados y accionistas. Desarrollamos un modelo exitoso de Retail financiero, el textil nos diferencia, y ocupamos las mejores ubicaciones del sector. Nuestra gente convierte la información en conocimiento para tomar decisiones, logra un alto desempeño en la ejecución y trabaja en un entorno estimulante y motivador.”<sup>89</sup>

Para Cali, ciudad principal para el proyecto investigativo, cuenta con siete sucursales que cubre las zonas principales de la ciudad. Entre Estas, se destaca Simón Bolívar que con una inversión de \$31 mil millones, Grupo Éxito construyó una moderna galería comercial a la medida de las necesidades de los habitantes del oriente de Cali a quienes les hacía falta un espacio cercano donde pudieran encontrar, además de productos de mercado, entretenimiento, textiles, servicios bancarios virtuales, de salud, comercio, salas de cine, entre otros. Sus puertas fueron abiertas el 16 de noviembre del 2012, y desde entonces, presta servicios asequibles, fiables y de atención especial.<sup>90</sup>

La sede Simón Bolívar, al igual que las demás sucursales de la región, tiene como fin brindar mejores oportunidades de empleo a sus colaboradores con beneficios propios y con la grandeza de comprometerse responsablemente con el crecimiento personal de los integrantes de la Organización.

#### **4.4.2 Contexto empresarial**

##### **Misión**

Trabajamos para que el cliente regrese.

---

<sup>89</sup> GRUPO ÉXITO. Inversionistas. Gobierno Corporativo, [documento en línea] pág. 9. <<http://www.Grupoexito.com.co/images/Inversionistas/pdf/Codigo%20de%20buen%20gobierno%202013.pdf>> [citado el 23 de febrero de 2014]

<sup>90</sup> INMOBILIARIA ÉXITO. Nuestros locales [en línea]

<[http://www.inmobiliariaexito.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233:nuevo-exito-autopista-simon-bolivar-en-cali-renueva-la-presencia-de-la-marca-exito-en-la-ciudad&catid=42:blog&Itemid=53](http://www.inmobiliariaexito.co/index.php?option=com_content&view=article&id=233:nuevo-exito-autopista-simon-bolivar-en-cali-renueva-la-presencia-de-la-marca-exito-en-la-ciudad&catid=42:blog&Itemid=53)>[citado el 26 de febrero de 2014]

## **Visión**

En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultados superiores en:

- Perspectiva financiera:  
Ingresos.  
ROCE (Retorno sobre capital empleado).
  
- Perspectiva cliente/mercado:  
QSA (Auditoría en la calidad del servicio).  
Participación en el mercado.

## **Valores**

- Servicio.
  
- Trabajo en equipo.
  
- Simplicidad.
  
- Innovación.

## **Principios**

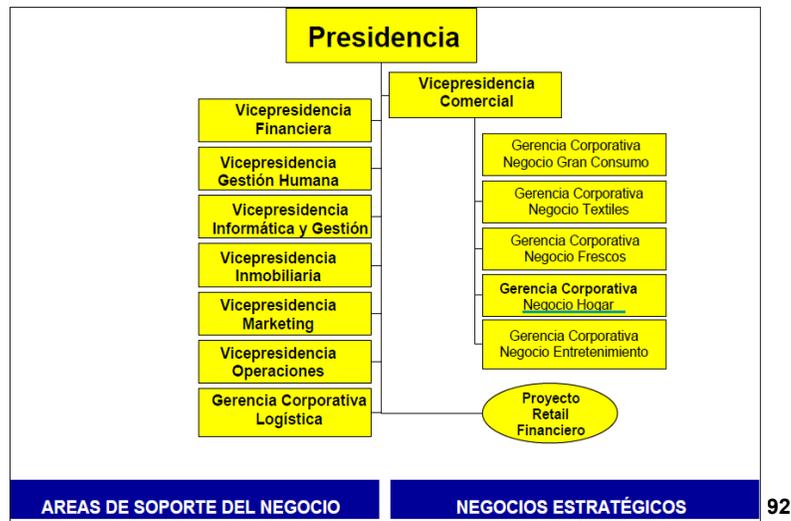
- Somos íntegros en la manera en que actuamos y en la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.
  
- Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia las personas.
  
- Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.
  
- Garantizamos la dignidad del ser humano.

## Estructura organizacional

### - Almacenes Éxito

ALMACENES EXITO S.A. cuenta con un órgano máximo y rector, que es la asamblea general de accionistas, la cual está integrada por los accionistas inscritos en el libro de registros de acciones o sus representantes o mandatarios, reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en la ley y en los estatutos<sup>91</sup>.

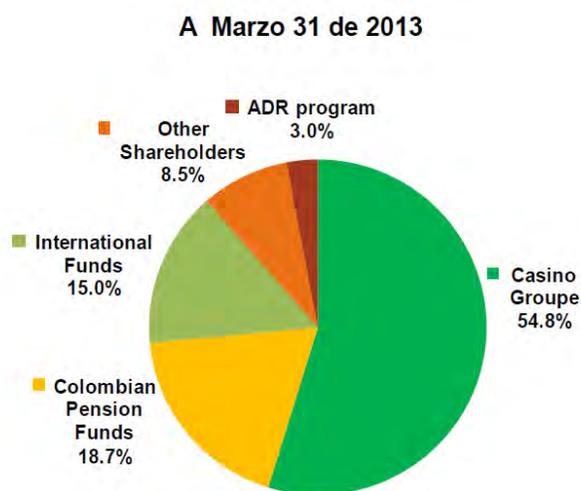
Figura 1. Organigrama



<sup>91</sup> ALMACENES ÉXITO. Prospecto de Colocación Bono Solidario Éxito. [documento en línea]. (abril. 2006); pág. 33. [citado el 26 de febrero de 2014]. Disponible en <[www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_200 .pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto_Almacenes_Exito_200.pdf)>

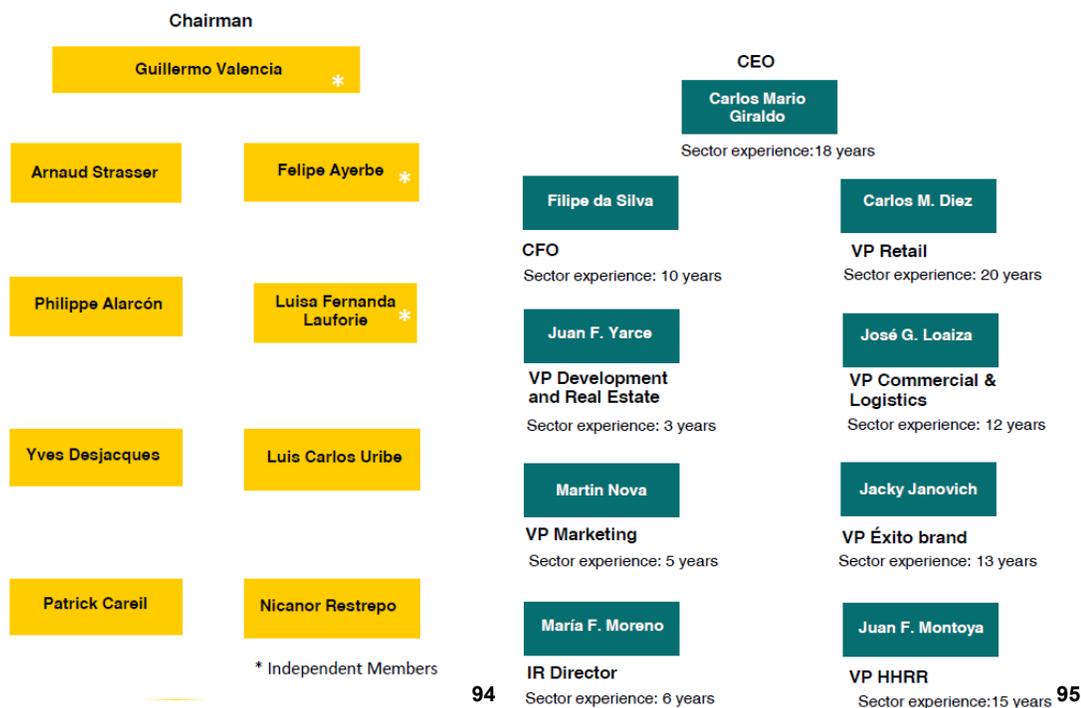
<sup>92</sup> ALMACENES ÉXITO. Prospecto de Colocación Bono Solidario Éxito. [documento en línea]. (abril. 2006); pág. 33. [citado el 26 de febrero de 2014]. Disponible en <[www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_200 .pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto_Almacenes_Exito_200 .pdf)>

**Figura 2. Estructura accionaria**



93

**Figura 3. Administradores y Junta Directiva**



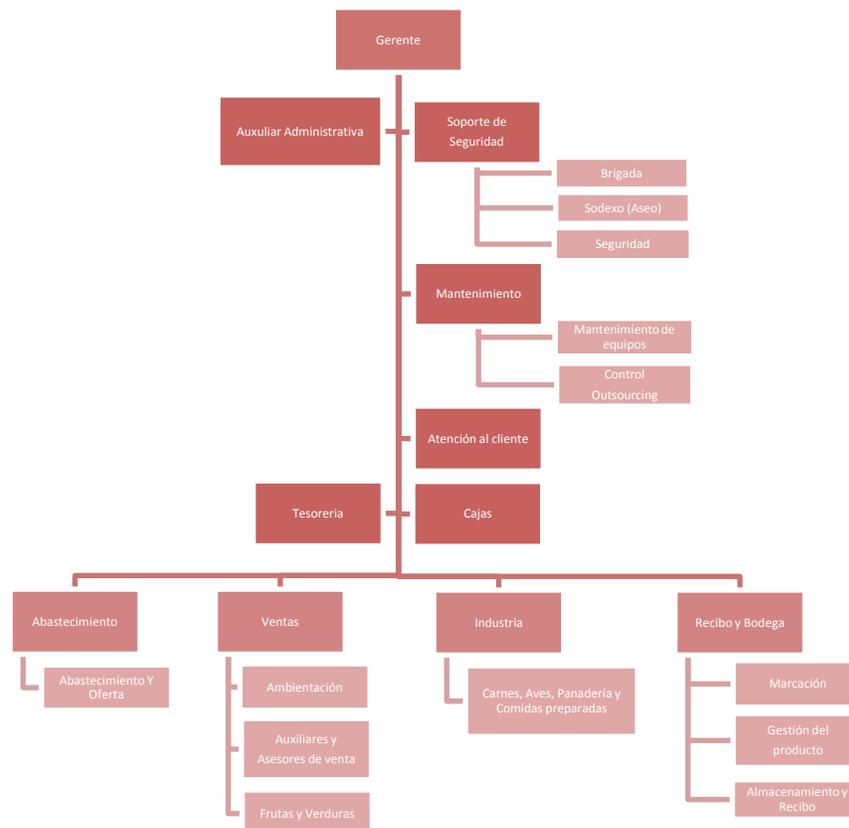
94

95

<sup>93</sup> ALMACENES ÉXITO. Prospecto de Colocación Bono Solidario Éxito. [documento en línea]. (abril. 2006); pág. 19. [citado el 26 de febrero de 2014]. Disponible en <[www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_200 .pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto_Almacenes_Exito_200.pdf)>

## - Éxito Simón Bolívar

Figura 4. Organigrama Éxito Simón Bolívar



<sup>94</sup> Almacenes Éxito. Prospecto de Colocación Bono Solidario Éxito. [documento en línea]. (abril. 2006); pág. 20. [citado el 26 de febrero de 2014]. Disponible en <[www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_200 .pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto_Almacenes_Exito_200.pdf)>

<sup>95</sup> Op.cit. pág. 10

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Grupo Éxito se encuentra en los hogares de los colombianos que viven en los diferentes puntos cardinales del país; de aquellos que habitan en las ciudades principales, y también en las intermedias y pequeños municipios<sup>96</sup>.

Figura 5. Mapa ubicación geográfica



97

A 31 de diciembre de 2012.

### Sucursal Éxito Simón Bolívar

Ubicada en una zona estratégica de la ciudad, en la calle 70 No. 28D - 20 con vías de acceso, entre ellas la calle Simón Bolívar, por donde se desplaza el servicio público tradicional y contará próximamente con la infraestructura del Sistema de Transporte MIO, como estaciones y carril exclusivo, se encuentra Éxito Simón Bolívar.

<sup>96</sup> GRUPO ÉXITO. Sobre Grupo Éxito [en línea]

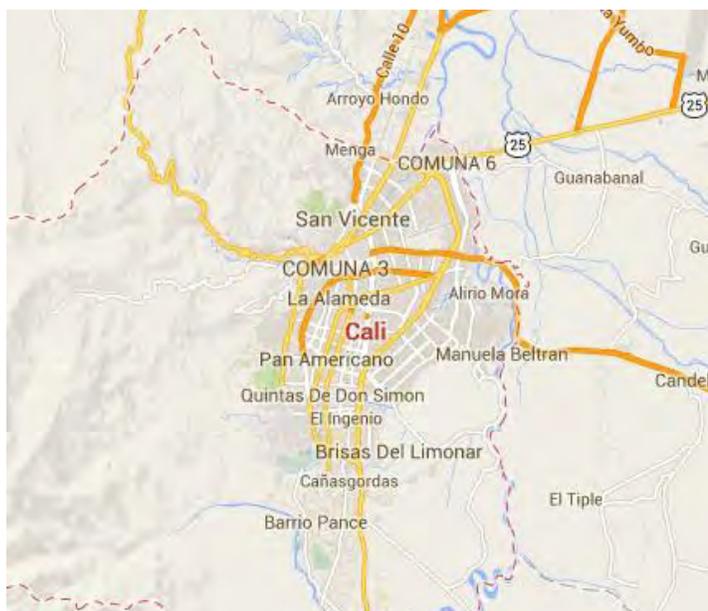
<<http://www.Grupoexitoc.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-Grupo-exito>> [citado el 26 de febrero de 2014]

<sup>97</sup> GRUPO ÉXITO. Sobre Grupo Éxito [en línea]

<<http://www.Grupoexitoc.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-Grupo-exito>> [citado el 26 de febrero de 2014]

Después del Éxito de La Primavera, Almacenes Éxito vuelve al oriente de Cali – Colombia, haciendo presencia en sectores de diferentes estratos socioeconómicos, donde atienden a una masiva clientela que anhela contar con un espacio comercial muy cerca de ella<sup>98</sup>.

**Figura 6. Macro localización**



*Fuente. Google Maps.*

La sucursal limita con la carrera Transversal 28D, la Autopista Simón Bolívar y con la diagonal 54. Entre los barrios: Calipso, Julio Rincón, San Pedro Claver, El Pondaje y 12 de Octubre.

---

<sup>98</sup> DIARIO OCCIDENTE. Éxito Autopista Simón Bolívar, una nueva sonrisa para el oriente de Cali. En: Diario Occidente, Cali: (15 de nov., 2012)

**Figura 7. Micro localización**



*Fuente. Google Maps.*

### **Descripción de cargos<sup>99</sup>**

Con el objetivo de segmentar la audiencia del ejercicio de investigación, se han dividido los públicos en dos categorías, que se configuran debido a la función y cargo que desempeña cada empleado en la organización, determinando que después de agrupar dichas funcionalidades, se pueden reconocer los cargos administrativos y los cargos operativos.

Dentro del Almacén Éxito aplican un total de 14 cargos dentro de los establecidos por el Grupo Éxito para sus almacenes, los cuales se describirán a continuación, dando una breve explicación acerca de las responsabilidades y funciones de los cargos.

- **Gerente de Almacén**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** Administrar el Recurso Humano de la dependencia y supervisar las áreas de Caja, Clientes y Soporte.

<sup>99</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito Simón Bolívar – Cali. Cali, 3 de Abril de 2014.

- **Líder de Ventas Frescos**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** gestionar, analizar comportamiento en ventas y promocionar el área de Ventas Frescos.

- **Líder de Industria**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** gestionar, analizar comportamiento en ventas y promocionar el área de Industria, además de la toma de decisiones en la producción de alimentos.

- **Líder de Ventas Alimentos**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** gestionar, analizar el comportamiento en ventas y promocionar el área de Alimentos.

- **Líder de Ventas No Alimentos**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** gestionar, analizar el comportamiento en ventas y promocionar el área de No Alimentos.

- **Líder de Abastecimiento**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** coordinar las tareas de abastecimiento de las áreas de Alimentos y No Alimentos y la logística del recibo de mercancía y productos a proveedores.

- **Líder de Catálogo Virtual**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** Gestionar y coordinar las labores de venta de productos con participación no presencial en el Almacén.

- **Auxiliar Administrativo A**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** Supervisar el personal operativo que labora en las distintas áreas del Almacén y garantizar el correcto cumplimiento de los procedimientos en las mismas.

- **Auxiliar Administrativo B**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** Supervisar el personal operativo que labora específicamente en el área de Servicio al Cliente y garantizar el correcto cumplimiento de los procedimientos en las mismo, con el objetivo de generar fidelización de clientes.

- **Auxiliar Ventas**

**Tipo de Cargo:** Administrativo

**Funciones:** Planeación y ejecución de las actividades comerciales dirigidas a la promoción.

- **Especializado en Carnes Éxito**

**Tipo de Cargo:** Operativo

**Funciones:** Participa en cualquier estación dentro del proceso de industria de carnes.

- **Operativo Carnes Éxito**

**Tipo de Cargo:** Operativo

**Funciones:** Cumple la función de acompañar en cualquier estación del proceso de industria de carnes al Especializado en Carnes Éxito.

- **Auxiliar Operativo**

**A- Auxiliar Operativo III Éxito**

**Tipo de Cargo:** Operativo

**Funciones:** Cumple las funciones demandadas por la administración respecto al área de Caja.

**B- Auxiliar Operativo**

**Tipo de Cargo:** Operativo

**Funciones:** Cumple las funciones demandadas por la administración en cualquiera de las áreas del Almacén.

- **Auxiliar Protección de Recursos**

**Tipo de Cargo:** Operativo

**Funciones:** Proteger los recursos físicos, materiales y humanos del Almacén.

De acuerdo a esta caracterización de los cargos parametrizados dentro del Almacén, se realizó una descripción general acerca de los dos tipos de roles que se configuran en la actividad de la organización.

- **Personal Administrativo**

El personal administrativo del Grupo Éxito S.A. específicamente de Almacenes Éxito, en la sede Simón Bolívar de Cali, se describe como el personal destinado al análisis del comportamiento en ventas y funcionamiento del negocio en sus áreas específicas, altamente direccionado a la administración del Recurso Humano de manera estratégica, con el objetivo de cumplir con las demandas del sector y la industria, a partir del análisis realizado. Tiene un componente alto de liderazgo y administración, debido a la constante exigencia en la toma de decisiones importantes que tengan un alto impacto en el negocio.

- **Personal Operativo**

El personal operativo del Grupo Éxito S.A. específicamente de Almacenes Éxito, en la sede Simón Bolívar de Cali, se describe como el personal destinado al apoyo y ejecución de todas las estrategias y tareas designadas por el Personal Administrativo para el funcionamiento del negocio. Quienes ocupan estos cargos, poseen la cualidad de multifuncionalidad, debido a las diferentes tareas que deben saber desarrollar en las áreas de la organización; también deben poseer una actitud de atención al servicio y de gestión de la satisfacción desde sus labores, al igual que un alto sentido de cooperación y trabajo en equipo.

### **Alcance Geográfico<sup>100</sup>**

Según la ubicación del Almacén éxito Simón Bolívar, el alcance geográfico que tiene comprende las comunas 12 y 13 del oriente de Cali. Por esta razón los barrios que componen estas comunas, se encuentran impactados por la presencia del Éxito, ya que se trata de una marca reconocida por la ciudadanía caleña y al hacer presencia en una zona popular de la ciudad, a la que antes no impactaba directamente, establece un vínculo directo con la comunidad que allí se establece.

---

<sup>100</sup> UNIVERSIDAD ICESI. Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali. Cali: Feriva, 2007. 120 pp. ISBN: 978-958-8357-04-1.

Las comunas 12 y 13 se encuentran ubicadas en la zona oriente de la ciudad, comprenden barrios de estrato socio económico 1, 2 y 3 predominando este último.

Están Compuestas por los barrios:

- |                     |                    |                             |
|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| - Asturias          | - El Poblado       | - Charco Azul               |
| - Alfonso Barberena | - El Poblado II    | - Calypso                   |
| - Paraíso           | - Comuneros II     | - Villa Blanca              |
| - Fenalco Kennedy   | Etapa              | - Yiras Castro              |
| - Nueva floresta    | - Ricardo Balcázar | - Leras Restrepo II         |
| - Julio Rincón      | - Omar Torrijos    | Etapa                       |
| - Sindical          | - El Diamante      | - Marroquín III             |
| - Bello Horizonte   | - Villa del Lago   | - Los Lagos                 |
| - El rodeo          | - Los Robles       | - Sector Laguna del Pondaje |
| - Ulpiano Lloreda   | - Lleras Restrepo  | - El Pondaje                |
| - El Vergel         | Bonilla            |                             |

**Figura 8. Alcance geográfico**



*Fuente. Google Maps*

Para el censo del año 2005, contaban con el 17.6% de la población total de la ciudad, lo cual corresponde a cerca de 206.616 personas.

La actividad económica que predomina es el comercio, con la particularidad de que generan mayores ingresos y flujo de mercado, los puestos móviles, revelando una alta tasa de informalidad en esta parte de la ciudad. Una de las necesidades prioritarias que se expresa por parte de las personas de esta comuna, es la necesidad de un empleo estable.

Analizando las características anteriormente nombradas e incluyendo en esto, el objetivo comercial del Grupo Éxito, específicamente Almacenes Éxito, es que su impacto en esta zona, va a tener un enfoque social, primero por el funcionamiento de un establecimiento de Retail de alto reconocimiento en la ciudad y el país, que apoyaría a la diversificación del comercio informal en la zona y que además emplea una estrategia de mercado muy acorde al sector, por manejar precios más bajos que en otros almacenes de la ciudad.

La segunda razón corresponde a la creación de empleo en la zona por parte de la organización.

## **MAGNITUD**

Almacenes Éxito Simón Bolívar tiene a su cargo 113 personas, de las cuales 23 son del área administrativa y 90 del área operativa.

## **TAMAÑO**

En área construida, el Almacén Éxito tiene una extensión de 4.200 metros cuadrados, mientras que la galería comercial 20 mil metros cuadrados incluidos parqueaderos.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO

La presente metodología de investigación se formuló bajo dos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo; escoger tales enfoques, comprendió el diseño y aplicación de instrumentos de ambos, al igual que el análisis de los datos que arrojan estos instrumentos. El ejercicio de investigación se clasificó como un estudio de tipo descriptivo – analítico y se puede agregar que se trata de una indagación no experimental.

“Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, Grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir lo que se investiga. Este tipo de estudio puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción”<sup>101</sup>

Se escogieron estos enfoques investigativos debido a que sus características aplican y benefician al objetivo de la investigación, teniendo en cuenta su carácter de comparación teórico-práctica, en la cuál es necesario que exista una medición exacta de los conceptos en el caso de estudio (práctica), para hacerlos comparables con los conceptos investigados y analizados en el marco teórico (teoría).

En años pasados el uso de ambos enfoques de investigación en un mismo ejercicio se podría tomar como una contradicción, se plantea hoy en día como un complemento, pues aunque son enfoques que captan distintas partes de un fenómeno, muchas veces es necesario mirar ambos lados del problema para tener un análisis integral y completo.

---

<sup>101</sup> HERNÁNDEZ, Roberto Sampieri. FERNÁNDEZ, Carlos Collado. BAPTISTA, Pilar Lucio. Metodología de la Investigación. 1era edición. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A., 1997. 497 pp. ISBN: 968-422-931-3.

“Es falsa la separación entre métodos empíricos e interpretativos como dos formas distintas de construir conocimiento, lo cual se sustenta en la noción de que es imposible observar sin interpretar, así como interpretar sin observar”<sup>102</sup>

Se realizó la articulación de ambos enfoques de investigación, debido a que es necesario, además de contar con una información que sea medible en términos cuantitativos, sea analizable a partir de las percepciones que tienen los colaboradores de dicha cadena de Supermercados y Retail.

**5.1.1 Enfoque cualitativo.** “No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: Una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia.”<sup>103</sup>

Es por esto importante, aplicar el enfoque cualitativo en la presente investigación que tiene como objetivo conocer las estrategias que promueven un fenómeno, como lo es la confianza organizacional, que a su vez se compone de tantos elementos del clima de una organización; se hace imprescindible estudiar este clima como un todo, que permita conocer a fondo las razones que permiten la construcción de confianza a través de unos objetivos estratégicos.

Si se analizara la confianza organizacional como un elemento apartado, se conseguiría un concepto, un valor o un supuesto, no un fenómeno o comportamiento, que es como se ha definido este término en el ejercicio.

**5.1.1.1 Instrumentos de enfoque cualitativo.** De acuerdo al enfoque investigativo cualitativo se utilizaron dos técnicas de trabajo en las que arrojaron datos de percepción, valoración y opinión. Estas, fueron la entrevista semiestructurada y la entrevista no estructurada.

---

<sup>102</sup> MARTINEZ, MIGUEL. La investigación Cualitativa: síntesis conceptual. En: Revista de Investigación en psicología. No. 9 (Junio, 2066) [Disponible en: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-74752006000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752006000100009)] ISSN 1609 - 7475

<sup>103</sup> *Ibíd.* 128 p.

Cabe resaltar, que la entrevista en general se determina como un todo y que se rige como una estrategia útil y necesaria en investigaciones sociales, educativas, culturales, periodísticas y científicas manteniendo una conversación con criterios y un guion de preguntas que respondan a las cuestiones fundamentales de la investigación. Las preguntas estructuradas o enfocadas son necesarias para la obtención de las informaciones subjetivas requeridas.<sup>104</sup>

En cuanto a la entrevista semiestructurada se refiere, en un concepto construido por Alicia Peláez, Jorge Rodríguez, Samantha Ramírez, Laura Pérez, Ana Vázquez y Laura González en el documento “Entrevista” se determina como un instrumento de antemano que recolecta cuál es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, y generando cierta persuasión entre el entrevistador y el entrevistado. Permitiendo entrelazar temas, rescatar respuestas fuera del guion preparado, y contra preguntar interrogantes externos; siempre y cuando exista una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. Parte más que todo de la actitud de escucha y de la fiabilidad del tema abordado.

La aplicación de esta, quiso evaluar la percepción y el criterio de ciertos colaboradores que tienen un alto sentido de pertenencia por la organización y por lo tanto conocen detalladamente el ambiente laboral en el que día a día se desenvuelven. La entrevista semiestructurada, quiso percatar el funcionamiento de las estrategias para la construcción de confianza dentro del Grupo Éxito S.A. sede Simón Bolívar con base a la visión de roles con cargos administrativos que hoy en día son reconocidos por el buen trato hacia los demás, el carácter animoso y solidario con su público interno y por la gestión constante hacia el buen clima laboral.

Por otro lado, se usó de la misma manera la entrevista no estructurada, instrumento que se basa en un orden no preestablecido y que adquiere características de conversación. Para esto, es necesario tener presente lo siguiente:

La entrevista no estructurada no conlleva guion previo. El investigador tiene como referente la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte

---

<sup>104</sup> MARTINEZ, José Daniel. La Entrevista Como Instrumento de Investigación. En: El Nuevo Diario, Santo Domingo. (12 de junio de 2008)

de investigador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan<sup>105</sup>

La aplicación de esta, quiso demostrar los grandes aciertos y las explicaciones minuciosas que la persona entrevistada comentaba sobre la organización. Se realizó este tipo de entrevista no estructurada con el fin de realizar preguntas sin una planeación escrita, más sí una presentación informada de lo que se necesitaba investigar y resolver. Este instrumento tuvo varios escenarios durante el trabajo de campo, pues se estableció varias reuniones donde eran expuestas las ideas sin necesidad de ligarse y limitarse a un cuestionario y en donde libremente el entrevistado podía generar argumentos equitativos, sanos y coherentes de la organización.

Entrevista semiestructurada

Población: Personal Administrativo (23 colaboradores)

Muestra: 2 colaboradores

Entrevista no estructurada

Población: Personal administrativo (23 personas)

Muestra: 1 colaborador

**5.1.2 Enfoque cuantitativo.** La investigación cuantitativa, en cambio, es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible).<sup>106</sup>

La metodología cuantitativa, tiene la virtud de planear una serie de pasos que permiten estudiar un fenómeno de forma estandarizada, acotando en gran medida la interferencia de los sesgos del investigador. Además la comunicación de los resultados en forma de estadísticas y gráficos, resulta fácil y rápida de entender para el público en general<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. Investigación EPE. [en línea]

<[http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)> [citado el 11 de mayo de 2014]

<sup>106</sup> SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN (I: 2011: Tegucigalpa). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Tegucigalpa: Facultad de ingenierías, Universidad Nacional Autónoma de Honduras. 2011. 2 p.

<sup>107</sup> HUESO, ANDRES. CASCANT, M. JOSEP. Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. En: Universitat Politècnica de Valencia. Cuadernos Docentes en Proceso de Desarrollo. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia, 2012. No. 1

Además de analizar el clima organizacional como un todo, para poder entender la confianza profesional en la Organización, es importante contrastar con datos que sean fidedignos a los criterios de quienes son investigados, que en este caso serían los empleados del área administrativa y operaria del Grupo Éxito, específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Los datos precisos, evitarán que la investigación tome rumbos que las investigadoras podrían permear en los análisis cualitativos del problema definido.

**5.1.2.1 Instrumentos de enfoque cuantitativo.** De acuerdo al enfoque investigativo cuantitativo, se trabajó de la mano de un instrumento para la clasificación de información, la recolección de datos tangibles y la percepción del personal. Este instrumento pone en práctica un procedimiento estandarizado para demostrar un dato palpable y que más que un diagnóstico de liderazgo situacional, es un cuestionario que evalúa de manera estratégica los casos presentados durante la teoría. Para esto, es necesario tener presente lo siguiente:

El cuestionario de liderazgo situacional está basado en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, función, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o Grupo. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del Grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.<sup>108</sup>

La aplicación de esta, quiso arrojar datos palpables en donde demuestre respuestas en conjunto y emitan un valor específico. Por lo tanto, los colaboradores del área administrativa y operativa de Grupo Éxito S.A., específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar, fueron sometidos a esta técnica para lograr reunir dichas cifras. Los integrantes del proyecto de investigación tomaron una muestra mediana que reunía al personal buscado en varias semanas y así poder recopilar las respuestas en general.

El cuestionario de liderazgo situacional, no es más que ciertos casos que hacen identificar al cuestionado en qué clase de momento se encuentran para poder dar con resultados coherentes con el espacio- tiempo en el que vive. Esta aplicación

---

<sup>108</sup> MORENO, J.A.. Liderazgo Situacional. [En línea] <  
<http://www.sedisasigloxxi.com/spip.php?article191>> [Citado en 21 de mayo de 2014]

se generó principalmente para encontrar esas respuestas dadas en situaciones y lograr que el colaborador se profile a lo que se presenta, y por contener preguntas de carácter abiertas y en modalidades de inconformidad y conformidad.

Cuestionario de liderazgo situacional  
Población: Personal administrativo (23 personas)  
Muestra: 10 encuestados

Cuestionario de liderazgo situacional  
Población: Personal operativo (89 personas)  
Muestra: 20 encuestados

## **5.2 INSTRUMENTOS**

**5.2.1 Fuente primaria.** Las fuentes primarias de esta investigación fueron:

- Entrevista no estructurada al Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar.
- Entrevista semiestructurada Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar y colaborador que se resaltan dentro de la compañía.
- Reuniones con los colaboradores para conocer la percepción de confianza.
- Cuestionario de liderazgo situacional al personal operativo y administrativo.

**5.2.2 Fuente secundaria.** Las fuentes secundarias de esta investigación fueron:

- Documentación a nivel institucional realizada a los registros de actividades para personal (medios de comunicación institucionales, archivos sobre el trabajo en el clima organizacional, métodos usados para abarcar al público interno). Y las estrategias que usan para la medición de confianza en la organización.
- Documentación a nivel teórico que parte de una exhaustiva revisión bibliográfica relacionado con el tema de investigación (libros, artículos de revista, artículos científicos, documentos consultados a través de la Web).

### 5.3 TÉCNICAS

Las técnicas para la recolección de información que se utilizaron en el proyecto fueron:

**Cuadro 3. Técnicas de investigación**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>Entrevistas semiestructuradas</b>	<b>Cuestionario de liderazgo situacional</b>	<b>Entrevista no estructurada</b>
<b>OBJETIVO</b>	Conocer las percepciones del Gerente sobre la construcción de confianza dentro de la organización. Al igual con el colaborador que se destaca por su actitud y su amor por la compañía	Recolectar la información pertinente del personal administrativo y operativo con el fin de identificarse a manera de situacional el caso que se presenta	Conocer los criterios del Gerente, quien brinda información consistente y detallada de las labores que integra la compañía.
<b>INDICADORES</b>	2 entrevistas	30 cuestionarios (10 administrativo – 20 operativo)	
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	Rigoberto Bohórquez Roberto Méndez	Personal administrativo y personal operativo	Rigoberto Bohórquez Gerente Grupo Éxito sede Simón Bolívar.
<b>RESULTADOS</b>	Arrojó como resultado la percepción que se tiene de la organización. El ambiente laboral y la estabilidad de la construcción de confianza.	La gran mayoría está de acuerdo a la manera en que la organización presenta total atención en el bienestar del personal	Información pertinente, específica y significativa para la construcción de la documentación de la organización

## 5.4 MOMENTOS

Se llevó a cabo estos procedimientos para la elaboración del trabajo investigativo:

**5.4.1 Momento 1:** Recolección de documentación institucional y análisis de manera teórica y contextual. Fundamentación del tema en cuanto a marcos referenciales para centrar detalladamente el trabajo investigativo.

**5.4.2 Momento 2:** Recolección de datos por medio de la entrevista no estructurada con el Gerente de la sede, quien brindó la información necesaria para la construcción del trabajo. Una vez obtenida tal información entregada en ciertas reuniones, se tuvo un acercamiento más profundo de la organización, su personal y la administración del recurso humano dentro de la jornada laboral.

Las reuniones para esclarecer dudas y recolectar información sobre las estrategias ofrecidas por la organización para la construcción de confianza y generar un clima laboral ameno, se dio en diferentes secciones: primero, se realizó una breve descripción de la empresa, reseña histórica y pilares corporativos para centrar el proyecto de investigación. Segundo, se realizó un breve recorrido por la estructura de la sede para percibir el funcionamiento del personal. Y tercero, se establecieron cronogramas de actividades para intervenir en la organización.

**5.4.3 Momento 3:** Trabajo de campo dividido en dos semanas en el que se realizó el cuestionario al área administrativa y el área operativa, además de la entrevista semiestructurada. El cuestionario se realizó en las horas de la mañana con el Grupo operativo y en las horas de la tarde con el Grupo administrativo. El Gerente, intervino en cuanto a ser el canal para hacer la entrega de los formatos y así generar eficiencia y rapidez en el trabajo.

Por su parte, la entrevista semiestructurada se realizó en las horas de la noche con el colaborador Roberto Méndez, quien se desempeña como auxiliar administrativo, pero con el plus de ser una persona que inspira dedicación y ejemplo para los demás. Su carácter activo y apasionado por su labor lo convierte en un punto cardinal dentro de la investigación. Y así mismo con el Gerente Rigoberto Bohórquez, quien desempeña su cargo como líder visionario dentro de la compañía.

Lo anterior, permitió analizar las diferentes percepciones, en cuanto a método cualitativo y cuantitativo, para así generar un resultado más profundo y tangible para dar generalidades significativas en el proceso investigativo.

**5.4.4 Momento 4:** Recolección de datos y verificación de los resultados de cada técnica aplicada. “Además de ser técnicas de recolección de información, son también formas de relaciones sociales (...) y, en cuanto constituyen formas de conversación cara a cara, hay que aprovechar la realización de las entrevistas para captar mensajes no verbales”<sup>109</sup>. Por lo tanto, se genera el espacio de articular lo dicho de manera escrita con lo visto de manera general.

**5.4.5 Momento 5:** Articulación de los resultados de los objetivos y la sistematización y análisis de los mismos, donde se confrontó la información teórica con la práctica. Una vez se realizó lo anterior, se inició la comparación de ambos y se elaboraron las conclusiones pertinentes del proceso de investigación y presentación de recomendaciones para futuros ejercicios.

**5.4.6 Momento 6:** Elaboración del documento

---

<sup>109</sup> ANDER – EGG, EZEQUIEL. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. 33° Edición, Casa Editorial Lumen SRL: Buenos Aires. 2000. P. 179.

## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para la aplicación de la metodología, se realizaron un total de 30 encuestas, dos entrevistas semiestructuradas y dos entrevistas no estructuradas, en una muestra de la población total del Almacén Éxito sede Simón Bolívar de Cali. Esta muestra corresponde a un total del 27%, esta se dividió en dos grupos que se configuraron por el rol que cumplían dentro de la Organización, a estos grupos se les denominó: Personal Administrativo y Personal Operativo; quienes correspondían al 20,54% y al 79,46% respectivamente, en la población total del Almacén y al 43% y 22% respectivamente en la muestra tomada para la investigación.

**Cuadro 4. Distribución de la muestra**

RANGO	NÚMERO DE PERSONAS (POBLACIÓN)	PORCENTAJE RELATIVO	NÚMERO DE ENCUESTAS APLICADAS (MUESTRA)	PORCENTAJE DEL MUESTREO
Personal Administrativo	23	20,54%	10	43%
Personal Operativo	89	79,46%	20	22%
Total	112	100,00%	30	27%

**Rango:** Distribución del muestreo.

**Población:** Total de sujetos o unidades de análisis de interés de estudio.

**Porcentaje Relativo:** Es el porcentaje de los dos tipos de rangos frente al 100% de la población.

**Muestra:** Subconjunto de los sujetos o unidades de análisis de la población de la cual se toman las muestras.

**Porcentaje de Muestreo:** El porcentaje del número de muestras sobre el número de cada rango.

A continuación se realizará la presentación de los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los instrumentos metodológicos:

## **6.1 OBJETIVO GENERAL: IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL GRUPO ÉXITO S.A., ESPECÍFICAMENTE ALMACÉN ÉXITO SEDE SIMÓN BOLÍVAR**

Dentro de la indagación realizada, mediante la revisión documental y la aplicación de las entrevistas no estructuradas con el gerente del almacén, se pudo establecer que la organización no cuenta con estrategias en las cuales el objetivo general sea la construcción de confianza o la gestión de la misma; sin embargo, la organización tiene en funcionamiento, una serie de estrategias que impactan el clima organizacional de la Compañía y cubren la confianza profesional de manera indirecta.

Estas estrategias son:

### **1. Motivos para Sonreír**

Público: Personal Administrativo y Operativo.

Objetivo: Socializar los beneficios económicos y emocionales que la organización tiene para los empleados, y establecer las condiciones para su aplicabilidad en cada caso.

### **2. Gestión del Desempeño**

Público: Personal Administrativo.

Objetivo: Gestionar el desempeño del personal administrativo del almacén sobre su gestión en el negocio y el personal operativo, desde su rol.

### **3. Plan de Formación.**

Público: Personal Administrativo y Operativo.

Objetivo: Gestionar la completa formación de los colaboradores tanto operativos como administrativos de la organización.

#### **4. Medios Informativos Internos**

Público: Personal Administrativo y Operativo.

Objetivo: Divulgar los temas de interés y noticias tanto corporativas, como de interés interno de almacenes.

#### **5. Plan de Acción para el Clima Organizacional del Almacén Éxito sede Simón Bolívar.**

Público: Personal Administrativo y Operativo.

Objetivo: Generar acciones y productos que faciliten la aplicabilidad de la estrategia corporativa de clima organizacional de la compañía en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

### **6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: DOCUMENTAR LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS QUE PERMITEN LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN LA EMPRESA**

A continuación se presentaran de manera detallada las estrategias para el Clima Organizacional que contribuyen a la construcción de confianza en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

#### **1. Estrategia No. 1**

**Nombre:**

Motivos para Sonreír

### **Caracterización:**

Estrategia destinada a la socialización e implementación de los beneficios económicos y emocionales que ha desarrollado la organización para los colaboradores, con el fin de gestionar la satisfacción laboral de los empleados.

Esta estrategia bajo el nombre de Motivos para Sonreír, está enfocada a la socialización debido a que en el pasado, existía un desconocimiento de los beneficios por parte de los colaboradores, en su mayoría operativos, ya que no tenía a acceso directo a los documentos institucionales, como si lo tenían los colaboradores administrativos. Este desconocimiento generaba incredulidad por parte de los empleados respecto a la verdadera aplicación de los beneficios.

### **Objetivo<sup>110</sup>:**

Socializar los beneficios económicos y emocionales que la organización tiene para los empleados, y establecer las condiciones para su aplicabilidad en cada caso.

### **Audiencias Clave:**

La totalidad de los empleados de los Almacenes Éxito.

### **Instrumentos/Acciones:**

- Red Humana

Portal Corporativo destinado al personal de Almacenes Éxito.

En esta estrategia específicamente, el portal Red Humana es el insumo principal de la información acerca de los beneficios y las condiciones de aplicabilidad de los mismos en cada caso.

---

<sup>110</sup> Objetivo no oficial de la estrategia, construido por las investigadoras, después de realizada la investigación.

Para generar tráfico en el portal, la empresa creó la cultura de visitar el sitio, con el objetivo de conocer la cantidad de su compensación salarial cuatro días antes de la consignación, además de establecer el sitio como única fuente de información para la aplicabilidad de los beneficios y utilizar los datos registrados por los colaboradores como verdad universal acerca de la información familiar, educativa y demás, para la verificación de dichos datos cuando el beneficio lo requiera.

### **Aplicabilidad:**

La aplicabilidad de la estrategia está definida por la caracterización de cada uno de los beneficios que ha construido la organización, los cuales se agrupan de dos formas. La primera de ellas se configura por el periodo de contratación en la Organización, su nivel de ingresos y las condiciones de su contratación con la Compañía, los cuales llevan a agrupar a las audiencias de la siguiente manera<sup>111</sup>:

- Integrales.
- Devenga más de 2.5 Salarios Mínimos Legales Vigentes (SMLV).
- Devenga hasta 2.5 SMLV
- R1: Contratados antes del 14 de Noviembre de 2006.
- R2: Contratados después del 14 de Noviembre de 2006.
- Otros: Sena, Termino Fijo, contratos bajo alianza.

La segunda clasificación de la aplicabilidad de esta estrategia se da en la agrupación de los diferentes beneficios en 16 categorías<sup>112</sup>:

#### **- Familia**

Agrupar los beneficios que procuran un apoyo a las diferentes etapas que viven las familias, así como los que buscan acompañar al empleado en los momentos difíciles en los que se presentan situaciones que van en detrimento de una sana dinámica Familiar.

#### **- Recreación**

Bajo esta denominación se agrupan los programas que están orientados a abrir espacios de esparcimiento y de ocio para que los empleados compartan gratos momentos con sus compañeros y su núcleo familiar primario.

---

<sup>111</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Cali, 17 de mayo de 2014. (Tomado de Portal Red Humana).

<sup>112</sup> Ibid.

- Cultura

Aquí se hallan los beneficios que fomentan el aprendizaje y la expresión creativa del ser humano a través de diversas técnicas de las artes plásticas y escénicas.

- Educación

En este frente se encuentran todos los beneficios destinados a cubrir necesidades de tipo académico y de desarrollo de los empleados y sus hijos.

- Deportes

En este frente de trabajo se concentran las actividades y programas que buscan promover estilos de vida saludable en nuestros empleados y su núcleo familiar primario.

- Celebraciones

Aquí se encuentran los beneficios, las actividades y los programas que buscan abrir espacios para reconocer la constancia, la dedicación y el compromiso de nuestros empleados desde el rol que desempeñan en sus familias y en nuestra Organización.

- Salud

Aquí se hallan todas las actividades y programas que buscan promocionar la salud y prevenir la enfermedad, como: auxilio de anteojos, jornadas de la salud y la infancia y las pólizas y seguros de vida o incapacidad.

- Créditos

Agrupar los diferentes productos de crédito que ofrece el fondo PRESENTE a nuestros empleados.

- Vivienda

Aquí se ubican los beneficios que están destinados a apoyar al empleado en la adquisición, construcción o mejoramiento de una solución de vivienda para él y su familia.

- Convenios

Accede a las diferentes posibilidades que te brinda el fondo PRESENTE para brindar mejores condiciones en productos y servicios de interés para nuestros empleados y sus familias.

- Emprendimiento

En este frente se encuentran los programas que buscan ofrecer oportunidades de formación y desarrollo para los empleados y su núcleo familiar primario, con el fin de que se generen alternativas de buen uso del tiempo libre y de que a través de la aplicación de los oficios y técnicas aprendidas, se puedan generar recursos económicos que permitan mejorar su calidad de vida.

- Ahorros

En este frente se encuentran los diferentes productos de ahorro que ofrecen los fondos PRESENTE y FUTURO a nuestros empleados.

Existen otras condiciones por medio las cuales se hacen efectivos estos beneficios, las cuales consisten en:

- Mantener el perfil actualizado en el portal Red Humana (Datos Personales, Familia, Educación y demás)

- Contar con la documentación exigida en las condiciones de cada beneficio.

**Componente de Confianza Organizacional:**

El componente de Confianza Organizacional de la estrategia anterior, se ve determinado de manera implícita, ya que su objetivo estratégico es la construcción de sentido de pertenencia por la organización, debido a la gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores. Esto indicaría que cuando existe un sentido de pertenencia arraigado en los grupos de trabajo, la confianza profesional incrementa ya que los integrantes de dichos equipos confían en el valor que le agrega cada uno a su puesto de trabajo, sus labores y su espacio en la compañía.

## **2. Estrategia No. 2**

### **Nombre:**

Gestión del Desempeño

### **Caracterización:**

Plan de Gestión del Desempeño que busca controlar la gestión del personal administrativo sobre el Almacén. Si bien en este se lleva a cabo todo un proceso de evaluación de desempeño, estas evaluaciones solo cubren al personal administrativo, aunque los objetivos de ellos lleven a movilizar al personal operativo de la organización.

### **Objetivo<sup>113</sup>:**

Gestionar el desempeño del personal administrativo del almacén sobre su gestión en el negocio y el personal operativo, desde su rol.

### **Audiencias Clave:**

La totalidad de los empleados de cargos administrativos del Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

### **Instrumentos/Acciones:**

- Evaluación de Desempeño

Formato de evaluación de desempeño, que incluye los objetivos a cumplir en un total de 12 meses, los cuales están divididos en objetivos cualitativos y objetivos cuantitativos, además de los que son de cumplimiento grupal o en equipo y los que son responsabilidad individual.

---

<sup>113</sup> Objetivo no oficial de la estrategia, construido por las investigadoras, después de realizada la investigación.

#### - Red Humana

En esta estrategia, Red Humana funciona como un sitio informador acerca del porcentaje cumplido en cada uno de los objetivos, para evaluar qué tan efectivos están siendo los colaboradores y si el objetivo propuesto sigue siendo viable para su cumplimiento.

#### **Aplicabilidad<sup>114</sup>:**

Esta evaluación se realiza en tres etapas:

- Etapa 1: se establecen los objetivos en conjunto, entre el jefe inmediato y el colaborador a evaluar.

- Etapa 2: se hace el seguimiento y evaluación provisional de los objetivos. El propósito de esta etapa es evaluar si los objetivos se establecieron en un inicio aún son aplicables al empleado o si son funcionales para el propósito de la evaluación de desempeño, de no ser así se reformulan los objetivos y se establecen así hasta el final del año.

- Etapa 3: se realiza la evaluación final del todo el proceso.

Durante este proceso, el empleado puede consultar su evolución en cada objetivo y a nivel general en el portal Red Humana. Es importante destacar que los empleados reciben una bonificación por el cumplimiento de los objetivos, la cual se totaliza por el porcentaje de en la calificación total de la evaluación, dicha bonificación aparece calculada en el reporte provisional del portal Red Humana

#### **Componente de Confianza Organizacional:**

En este caso, el componente de confianza organizacional se evidencia de manera clara debido a que en los equipos de trabajo, específicamente el administrativo, se conoce que cada persona tiene un compromiso con su evaluación de desempeño, además del compromiso con los objetivos grupales, lo cual genera una confianza por la necesidad de cumplir con los mismos y obtener las bonificaciones en sus evaluaciones.

---

<sup>114</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Cali, 17 de mayo de 2014.

### **3. Estrategia No. 3**

#### **Nombre:**

Plan de Formación.

#### **Caracterización:**

Esta estrategia permanente, se caracteriza por gestionar el cumplimiento de los planes de entrenamiento y formación destinados a los colaboradores al igual que asegurar la correcta formación de los mismos.

#### **Objetivo<sup>115</sup>:**

Gestionar la completa formación de los colaboradores tanto operativos como administrativos de la organización.

#### **Audiencias Clave:**

La totalidad de los empleados Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

#### **Instrumentos/Acciones:**

- Capacitaciones, talleres y cursos para personal Administrativo

Las capacitaciones y demás programas formativos para el personal administrativo son las siguientes:

- HAGE 1 y 2: serie de capacitaciones encaminadas a desarrollar las habilidades gerenciales del personal administrativo.
- Dirección, Movilización y Logro: Taller para la gestión del negocio y cumplimiento de los objetivos corporativos.

---

<sup>115</sup> Objetivo no oficial de la estrategia, construido por las investigadoras, después de realizada la investigación.

- Liderar para Influir: capacitación que tiene como objetivo desarrollar el liderazgo del personal administrativo para influir en el recurso humano de la organización.

- Entrenamiento e Inducción a personal nuevo

El entrenamiento que se realiza al personal que ingresa nuevo a la organización tiene el siguiente proceso:

- Inducción Corporativa: Inducción corporativa que se realiza de manera virtual.
- Inducción Operativa: Inducción corporativa que se realiza de manera virtual.
- Entrenamiento: Entrenamiento en el puesto de trabajo durante 15 días, en el que se le asigna un tutor el cual va orientando el entrenamiento y evaluando al colaborador.
- Evaluación de desempeño del empleado: se le realiza una pequeña evaluación de desempeño, la cual se va calificando durante el entrenamiento.

- Entrenamiento y Formación Permanente

Los empleados que ya han pasado por su proceso de formación y entrenamiento, pueden realizar cursos virtuales acerca de las diferentes áreas operativas de la organización, lo cual va aumentando su nivel de experticia.

**Aplicabilidad<sup>116</sup>:**

La aplicabilidad de los planes de formación está determinada por el rol del empleado en la organización. Si el empleado hace parte del personal administrativo, tiene acceso a los cursos virtuales y es programado por la compañía para la realización de las diferentes capacitaciones. Si el empleado hace parte del personal administrativo, recibe las capacitaciones generales programadas en el almacén y además tiene acceso a los cursos virtuales que sean de carácter operacional.

---

<sup>116</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Cali, 17 de mayo de 2014.

### **Componente de Confianza Organizacional:**

Para el Plan de Formación, existe un componente de confianza directo, ya que en la revisión teórica del presente ejercicio de investigación se descubrió que el nivel de formación y experticia adquirido por los colaboradores, es determinante para que se establezca confianza profesional entre los equipos, pues si una persona tiene el conocimiento suficiente para realizar una tarea, este predomina frente a quien no sabe realizarla y fue encargado de ella.

El Grupo Éxito ha desarrollado una forma de mantener a sus colaboradores en formación constante utilizando la herramienta E-Learning, lo cual induce a que sus empleados tienen un nivel de formación elevado respecto al funcionamiento del negocio.

### **4. Estrategia No. 4**

#### **Nombre:**

Medios Informativos Internos.

#### **Caracterización:**

La presente estrategia, no está configurada como tal, sin embargo, durante la indagación se pudo identificar una fuerte gestión de la comunicación para los colaboradores de la organización con la divulgación de información de interés en un total de cuatro medios y acciones comunicativas.

#### **Objetivo<sup>117</sup>:**

Divulgar los temas de interés y noticias tanto corporativas, como de interés interno de almacenes.

---

<sup>117</sup> Objetivo no oficial de la estrategia, construido por las investigadoras, después de realizada la investigación.

## **Audiencias Clave:**

La totalidad de los empleados Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

## **Instrumentos/Acciones<sup>118</sup>:**

### - Al Detalle

Publicación Impresa, de periodicidad mensual, dirigida al 100% de los colaboradores del Grupo Éxito, que hace la divulgación de la información corporativa y noticias más recientes del Grupo Éxito.

### - Conectados

Boletín Corporativo Digital de periodicidad semanal, enviado a los correos electrónicos de los colaboradores y disponible en la intranet corporativa.

### - Noticiero En Minutos

Noticiero semanal en el cual se informa acerca de la noticias más relevante de la semana en un formato de audio corto.

### - Comités Primarios

Comités a realizarse de manera quincenal, con el grupo de colaboradores directos del almacén.

## **Aplicabilidad<sup>119</sup>:**

La aplicabilidad que se puede describir en esta estrategia es la que se da en los comités primarios, la cual se describe de la siguiente manera:

- Quincenalmente el departamento de comunicaciones corporativo envía la agenda de grupos primarios, la cual debe realizarse en el transcurso de quince días, en ella se definen los temas a tratar.

---

<sup>118</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Cali, 17 de mayo de 2014.

<sup>119</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Cali, 17 de mayo de 2014.

- Dentro de la agenda de los comités existe un espacio para que, el gerente del almacén, quien lidera el comité, trate los temas internos. Este es el espacio que se utiliza para divulgar los objetivos que el gerente y demás líderes del almacén poseen en sus evaluaciones de desempeño y que son de carácter grupal e involucran a todos los colaboradores.

- Al final del comité se realiza alguna actividad lúdica acerca de los temas tratados durante el comité.

### **Componente de Confianza Organizacional:**

Aunque el componente de Confianza Organizacional no es fuerte en esta estrategia, si se puede identificar que contribuye a su creación debido a que la organización se ha encargado de mantener informado a su personal acerca de las noticias y actualizaciones corporativas razón por la cual se puede inferir que el empleado sienta que ocupa un lugar dentro de toda la cadena de cumplimiento de objetivos corporativos y se comprometa con la ejecución efectiva de sus labores, generando un buen ambiente de confianza en los equipos.

En el caso de los comités primarios, se evidencia que el componente de confianza se ve más claro, pues aquí el colaborador si evidencia de manera concreta el impacto que tiene las labores y desempeño de cada proceso en los resultados del almacén y en los objetivos grupales del negocio.

## **4. Estrategia No. 5**

### **Nombre:**

Plan de Acción para el Clima Organizacional en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

### **Caracterización:**

Como se mencionó anteriormente, aunque la compañía establece una estrategia macro para el clima organizacional, los almacenes deben cumplir con establecer un plan de acción específico que ayude a materializar la estrategia según el contexto del almacén y del equipo de trabajo.

En el Grupo Éxito ésta estrategia está definida por la realización de actividades de esparcimiento y recreación del personal, actividades que relacionen a la familia de los colaboradores y la organización. También tiene actividades pensadas para conocer cuál es el estado de satisfacción de los empleados respecto a las condiciones de trabajo que les brinda el almacén, sus líderes y demás situaciones que influyen su labor diaria.

**Objetivo<sup>120</sup>:**

Generar acciones y productos que faciliten la aplicabilidad de la estrategia corporativa de clima organizacional de la compañía en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

**Audiencias Clave:**

La totalidad de los empleados Almacén Éxito sede Simón Bolívar.

**Instrumentos/Acciones<sup>121</sup>:**

- Plan de acción:

El instrumento mayor de esta estrategia es el plan de acción que establece el Gerente del Almacén con la asesoría de la auxiliar de recursos humanos del almacén y la representante del departamento de recursos humanos para el distrito de Cali. En este plan de acción se establecen unas acciones específicas a realizar.

Para el 2014, las actividades descritas en el plan de acción son:

- Fortalecer la Estructura del Liderazgo Basada en Procesos, entre los colaboradores.

- Fortalecimiento de la participación de los colaboradores en las actividades de bienestar.

---

<sup>120</sup> Objetivo no oficial de la estrategia, construido por las investigadoras, después de realizada la investigación.

<sup>121</sup> ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito sede Simón Bolívar. Cali, 17 de mayo de 2014.

- Conversatorios de los diferentes equipos de las áreas del almacén con el jefe de recursos humanos del distrito y sin la participación de sus jefes directos.

- Plan de Trabajo Individual, que es resultado de la evaluación individual cualitativa en la evaluación de desempeño.

- Dotar al personal de cajas con los elementos necesarios para realizar su tarea.

- Unificar las programaciones de las áreas del almacén y controlar los descansos en domingos y festivos.

- Garantizar que la sala de empleados y la sala de conferencias mantenga organizada sin contaminación visual y aumentar la frecuencia de aseo en los baños del personal.

- Garantizar la celebración de eventos especiales y no especiales y la participación de los empleados en estas actividades.

### **Aplicabilidad<sup>122</sup>:**

La aplicabilidad en este caso se describiría para el seguimiento que se le hace al cumplimiento de las actividades y propuestas hechas en el plan de acción. Dicha revisión se realiza en dos ocasiones, primero los seguimientos que se realizan según la agenda con el jefe de recursos humanos, y segundo, las presentaciones y seguimiento realizadas durante los comités de gerencia del distrito.

Todas las actividades tienen una fecha de culminación, por lo cual se lleva un control de cumplimiento y atrasos y de resultados de las actividades.

### **Componente de Confianza Organizacional:**

En este plan de acción específico para el año 2014, se puede encontrar un componente importante en la gestión de unificación del equipo de trabajo general de la organización, promoviendo la participación en todas las actividades extracurriculares que se planean, lo que tiene como objetivo crear equipos de

---

<sup>122</sup> Ibid.

trabajo más unidos dentro y fuera de la labor, lo que influye de manera directa en la construcción de confianza.

### **6.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: RECOLECTAR LAS PERCEPCIONES Y VISIONES DE CONFIANZA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES**

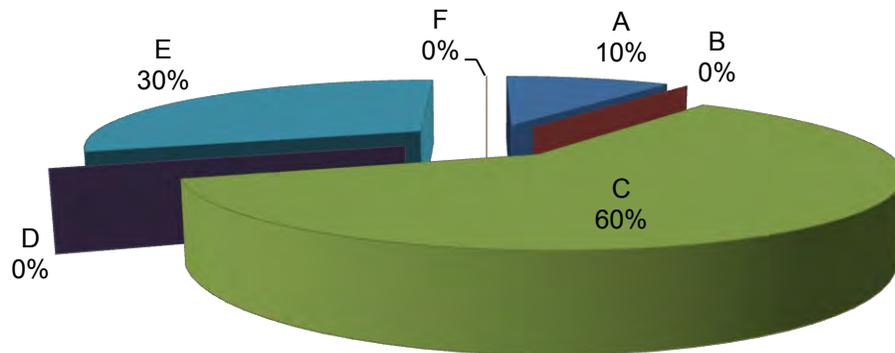
**6.3.1 Cuestionario de Liderazgo Situacional.** Las encuestas aplicadas se les realizaron a 30 personas que comprendían el total de la muestra de la población de la Organización. Para determinar la cantidad de encuestas a realizar por grupo, se determinó que este debía ser directamente proporcional a la importancia numérica de cada grupo en la población total del Almacén.

#### **6.3.1.1 Resultados del Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**

**Pregunta 1:** Dentro de las funciones de su cargo, la administración de los recursos humanos le permite:

- a. Gracias a la administración de los recursos humanos, puedo delegar las tareas de mi equipo de manera eficiente.
- b. Administrando los recursos humanos, puedo convertir a los colaboradores en una herramienta para que la empresa alcance su objetivo corporativo.
- c. Así puedo construir una relación directa y armoniosa con mi equipo de trabajo, generando buenos resultados a nivel laboral y personal
- d. Es una herramienta para mantener la autoridad, respeto y liderazgo frente a mis empleados.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 9. Pregunta 1. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** En este caso, el 60% de los encuestados está de acuerdo con la facilidad de construir una relación directa y armoniosa con el equipo de trabajo, lo que conduce a buenos resultados laborales y personales. Con un 0% debido a que ningún encuestado seleccionó la opción B. Un 10% de los colaboradores administrativos, afirmaron que gracias a la administración de los recursos humanos, pueden delegar las tareas del equipo de manera eficiente y el 30% restante está de acuerdo con todas las alternativas. Por su parte, la opción F no fue seleccionada.

**Análisis:** Las respuestas a la pregunta anterior, evidencian que las percepciones de los colaboradores administrativos hacia los beneficios que trae una correcta administración de los recursos humanos, están inclinadas a la satisfacción que esto produce entre sus empleados, lo que puede generar un nivel de compromiso con su labor dentro de la organización, trabajando a gusto en lo que hace y con quienes lo hace, logrando los objetivos de su cargo y consecuentemente los de la Organización.

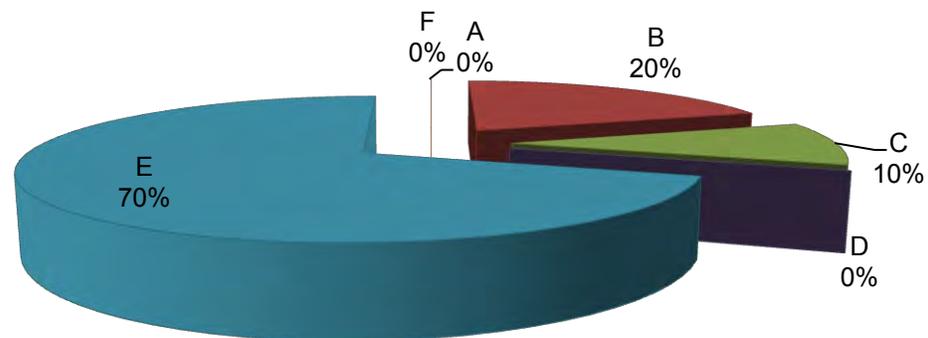
Es importante destacar que según el comportamiento de las respuestas, en la cultura organizacional del Almacén se puede evidenciar un trato muy humano hacia las personas que trabajan allí, por lo que la respuesta inclinada a ver a los empleados como una herramienta para alcanzar objetivos, fue la respuesta que no tuvo porcentaje en la pregunta, al igual que se identifica que la autoridad y respeto forzoso no son influyentes.

También se puede ver que aunque los encuestados reflejan conformidad en cuanto a la delegación de tareas y eficiencia de los diferentes equipos de trabajo, no es la opción más influyente.

**Pregunta 2:** Para usted, ¿cómo se construye un buen clima organizacional en Almacenes Éxito S.A.?

- a. Manteniendo una buena relación con mis empleados y brindándole beneficios emocionales.
- b. Estableciendo lazos de confianza y retroalimentación con mi equipo, para lograr un buen desempeño.
- c. Manteniendo una relación muy profesional y estableciendo las reglas y deberes desde el inicio.
- d. Siguiendo las instrucciones y utilizando los instrumentos que me provee la organización, para tener un buen clima organizacional
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 10. Pregunta 2. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** El 70% de los encuestados están de acuerdo con todas las posibilidades que se presentan para la optimización de un clima laboral adecuado, entre las cuales se encuentran: las buenas relaciones y beneficios emocionales, los lazos de confianza y la buena comunicación (retroalimentación), profesionalismo y reglas claras. Además, la claridad a la hora de ofrecer instrucciones laborales y el uso adecuado de los instrumentos y herramientas de trabajo. Para un 20% de los encuestados son importantes los lazos de confianza que existen en los equipos de trabajo, el buen manejo de la información y la retroalimentación respetuosa entre los colaboradores. El 10% restante de los encuestados que seleccionaron la C, evidencian el profesionalismo de los integrantes de los diferentes equipos de trabajo y la claridad en las reglas y deberes de cada uno. Por su parte, las opciones A, D, y F, no fueron escogidos por el grupo cuestionado.

**Análisis:** Los resultados a la pregunta anterior, demuestran que para el personal administrativo la buena construcción del clima laboral en la sede se debe a un alto grado de satisfacción por conllevar un ambiente organizacional propio para todos, generando así, un impacto proporcional con el desempeño y las relaciones óptimas entre el grupo. Esto hace, que los objetivos corporativos tengan un alto impacto tanto para el servicio externo como la integración interna.

Además, teniendo en cuenta las respuestas, cabe resaltar que para el grupo encuestado es valeroso unificar las opciones en una sola y reconstruir una opción completa y coherente con lo vivencial en el Almacén; sin desmeritar la opción B,

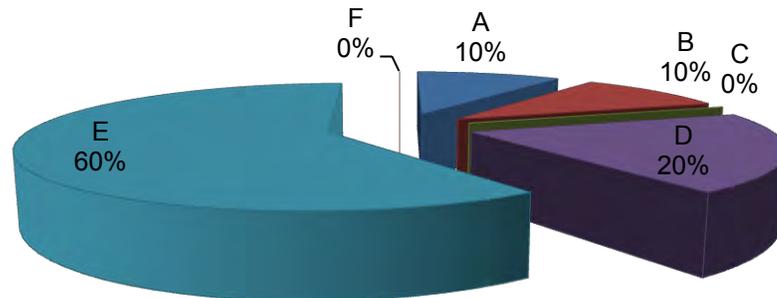
que de igual forma hace parte de un 20% con respecto a establecer lazos de confianza y retroalimentación con el equipo, significando entonces, que para la gran mayoría es importante conocer la opinión del otro, y de esta manera establecer lazos de confianza para una buena construcción de clima laboral.

Por otro lado, también se evidencia que el establecer reglas y deberes claros desde el inicio es un indicador oportuno para mantener una relación profesional entre los empleados; las relaciones medidas y de confianza organizacional generan claridad y no confusión a la hora de delegar tareas, pues si no existen normas desde el comienzo, puede llegarse a perder ese lazo entre el personal líder y el operativo, generando así discordia entre la relación laboral.

**Pregunta 3:** Para usted ¿cómo logra la empresa satisfacer laboralmente a sus empleados?

- a. Cumpliendo oportunamente con las condiciones que se establecen en el contrato laboral y lo que dicta la ley.
- b. Mostrarse interesado en el bienestar de los empleados tanto a nivel laboral como personal.
- c. Siendo objetivo y justo con la delegación de tareas y la recompensa por el cumplimiento de las mismas.
- d. Generando sentido de pertenencia por la empresa, logrando que el empleado tenga un sentimiento de agrado y felicidad, por trabajar en esta organización.
- e. Todas las anteriores
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 11. Pregunta 3. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** La satisfacción laboral en la compañía se logra en un 60% según lo encuestado, cumpliendo con todas las opciones de un deber ser. Se resalta que el 20% de los encuestados, sienten agrado, felicidad, satisfacción y sentido de pertenencia por la organización. Un 10%, demuestra su interés únicamente porque se debe cumplir contractual y legalmente y el 10% restante se siente satisfecho por el bienestar que ofrece está a sus empleados. Por su parte, las opciones C, y F, no fueron escogidos por el grupo cuestionado.

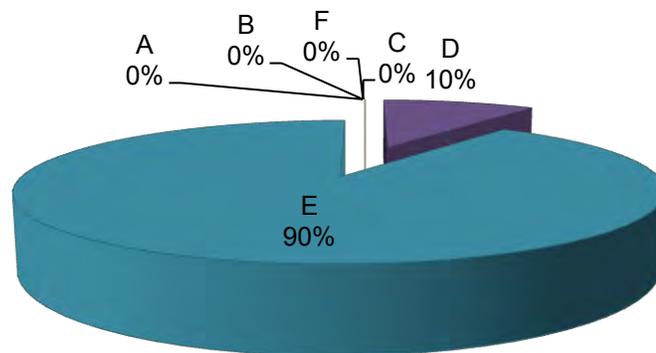
**Análisis:** Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que las percepciones del personal administrativo hacia la satisfacción laboral dentro de la compañía se logran a través de la unificación de las opciones presentadas, pues esto demuestra que la Empresa abarca más de la mitad del porcentaje de las necesidades laborales, y más que estas, se enfoca en satisfacer emocionalmente el personal.

Cabe resaltar, que el generar sentido de pertenecía por la Compañía, apunta a que los empleados se sientan cómodos y conformes con sus condiciones, espacios y roles laborales, generando así amor propio hacia la Organización.

**Pregunta 4:** ¿En qué trabaja Almacenes Éxito para generar buenas relaciones laborales?

- a. Trabaja para mantener el buen ambiente de trabajo y el alto desempeño laboral.
- b. Gestiona la buena comunicación entre los equipos de trabajo.
- c. Estableciendo formalmente las formas de relacionamiento entre colaboradores y líderes.
- d. Capacitando a sus líderes y colaboradores en el ambiente de trabajo y las relaciones laborales.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 12. Pregunta 4. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** En términos generales, el 90% de los encuestados coincide en que la compañía hace uso de todas las técnicas de mejoramiento continuo para generar buenas relaciones laborales, correspondiendo a la selección E. Un 10% de los encuestados escogieron la D, resaltando los procesos de formación como fortaleza para generar y mantener las buenas relaciones laborales. Mientras que la A, B, C y F no fueron mencionadas como opción por el personal encuestado.

**Análisis:** Las respuestas a la pregunta anterior, prueban que las apreciaciones de los colaboradores administrativos hacia las buenas relaciones laborales en el Almacén, están resaltada, nuevamente, hacia la unión de las demás respuestas. Para ellos, las buenas relaciones se generan a partir de las selecciones presentadas, lo que genera un gusto o un conjunto de ideas positivas hacia las relaciones en grupo laboral.

Asimismo, se destaca que según el resultado de las respuestas, las capacitaciones a sus líderes y colaboradores en el ambiente laboral, evidencia que la Organización está preocupada por fomentar las buenas relaciones e instruir al capital humano de la Compañía, esto entonces, resalta la calidez y la labor progresiva que Almacenes Éxito realiza.

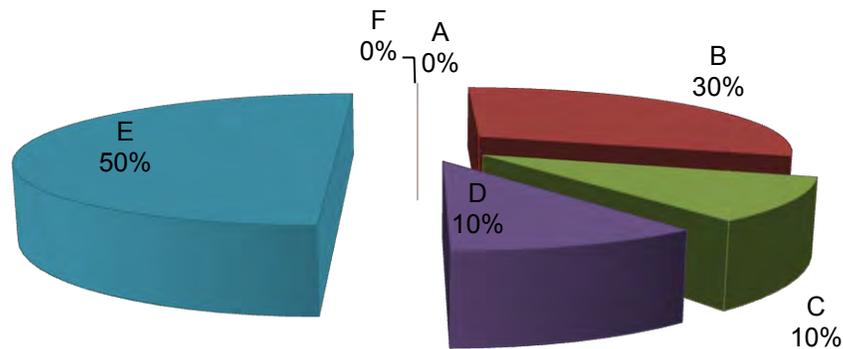
**Pregunta 5:** ¿A qué debe apuntar una estrategia para impactar positivamente la confianza en el clima organizacional de la empresa?

- a. Mejorar el sistema de recompensa económica y emocional, a los empleados que cumplan con sus responsabilidades de manera eficaz.
- b. Construir ambientes de trabajo integrales, incluyendo espacios físicos, herramientas de trabajo correctas y gestionando una buena cultura organizacional.
- c. A mejorar o potencializar las relaciones laborales, trabajando fuertemente en los estilos de liderazgo de los procesos.
- d. A motivar a los empleados a cumplir con sus metas y responsabilidades, por el sentido de pertenencia que nace por la organización.

e. Todas las anteriores.

f. Otra ¿cuál?

**Figura 13. Pregunta 5. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** El 50% de las personas encuestadas escogieron la opción E, que incluía todas las elecciones. Un 30% de los encuestados se centraron básicamente en la alternativa de construir ambientes de trabajo integrales que posibiliten la relación espacios-físicos y herramientas de trabajo con los buenos resultados de una cultura laboral buena, correspondiendo a la opción B. Para un 10%, es necesario potencializar las relaciones laborales y estandarizar los diferentes tipos de liderazgo. Y, para el 10% restante como selección D, es necesario hacer uso de estrategias para la motivación en el cumplimiento de las metas y responsabilidades de cada uno de sus colaboradores y equipos de trabajo. Por otro lado, las opciones A y F, no fueron seleccionadas porcentualmente por el equipo encuestado.

**Análisis:** Los datos arrojados anteriormente, justifican que las percepciones del personal administrativo hacia el impacto positivo de las estrategias para la construcción de confianza en el clima laboral de la Empresa, están inclinadas en

diferentes direcciones, entre la unificación de las respuestas, es decir, todas las anteriores, lo que conlleva a que los colaboradores le apuntan a que la Organización tenga en cuenta todas las variables para generar mayor desempeño en la labor, en la misma satisfacción, y en la productividad grupal de la compañía.

Es importante destacar que según el resultado arrojado, las herramientas de trabajo, los ambientes integrales y la buena cultura organizacional, evidencian que existe una atracción, por lo que la empresa debe aspirar y apuntar a estos elementos, ya que la gestión por una cultura integral y por aspectos esenciales para la jornada laboral forjará estrategias con éxito en cuanto a la construcción de confianza se refiere.

Además, se puede ver que según esto, el mejorar las relaciones y motivar a los empleados a trabajar con eficacia y ánimo, podrá dar con resultados positivos para la construcción de confianza en la Organización, pues los colaboradores necesitan de un apoyo incondicional y de un paso a paso para alimentar las buenas relaciones entre todos, la delegaciones de tareas y las funciones que cada uno debe aportar.

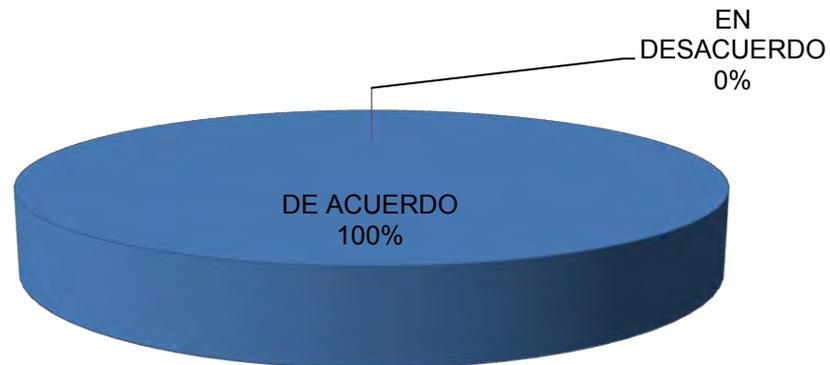
A continuación se presentan dos preguntas realizadas en el cuestionario de manera situacional, más no de opción múltiple sino de dos opciones de conformidad.

**Pregunta 6:** En mi empresa, existen instrumentos y estrategias que me permiten construir confianza con mis empleados, permitiéndome delegar en ellos tareas de alta responsabilidad y confiar en la alta efectividad de cada colaborador.

Opcion 1: DE ACUERDO.

Opcion 2: EN DESACUERDO.

**Figura 14. Pregunta 6. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** En este caso, el 100% de los encuestados están completamente de acuerdo con la eficacia de los instrumentos y estrategias que ofrece la compañía sobre la construcción de confianza, lo que permite libertad y efectividad en la delegación de tareas y responsabilidades.

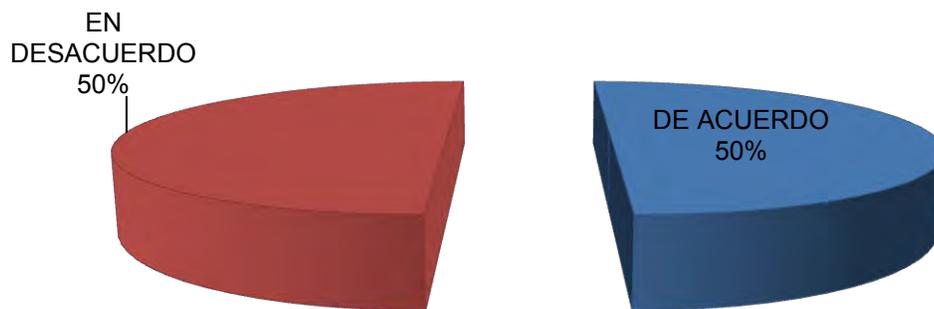
**Análisis:** El resultado anterior, evidencia que las percepciones de los colaboradores administrativos hacia esta situación presentada, están total y netamente de acuerdo con dicho caso, lo que genera que en su lugar de trabajo existen este tipo de implementos que aportan significativamente el proceso de crecimiento, adaptación en la Organización y sentido de pertenencia por las funciones realizadas. Las estrategias que construyen confianza son un índice importante y persistente que debe abordar resultados exitosos en cuanto a la delegación de tareas y la plena seguridad que el otro responderá tal cual se le encomiende.

**Pregunta 7.** Se ha contratado un nuevo empleado en la organización. He comenzado a delegarle tareas básicas, ya que no lo conozco profundamente y no le tengo la suficiente confianza; de acuerdo a su desempeño con estas tareas, le delegaré otras con mayor dificultad.

Opcion 1: DE ACUERDO.

Opcion 2: EN DESACUERDO.

**Figura 15. Pregunta 7. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Administrativo**



**Interpretación:** La población se divide en igual proporción en cuanto a este caso, un 50-50 evidencia que hay personas que están de acuerdo con poner a prueba los nuevos colaboradores, y otros que se concentran en realizar un paso a paso y un acompañamiento a los nuevos ingresos, esto depende del tipo de liderazgo de cada persona, y se refleja en la necesidad de la estandarización de los tipos de liderazgo que se relaciona en la pregunta cinco.

**Análisis:** La muestra anterior, presenta las creencias del personal administrativo hacia este caso planteado, un equivalente en proporción igual que descifra que la mitad de los encuestados están de acuerdo con poner a prueba el desempeño y la delegación de tareas, esta acción se puede percibir en dos formas: primero, porque les parece importante retar al nuevo empleado a laborar mejor, a alcanzar los objetivos propuestos y a ser mejor cada día, o segundo porque les parece que ponerles a prueba les permitirá saber cómo reaccionan ante la presión frente a las diferentes tareas exhaustivas a las que normalmente le estará delegando más adelante.

En cuanto a la otra mitad, se evidencia que el liderazgo administrativo prefieren realizar un acompañamiento permanente para brindar y aclarar toda la información necesaria que requiere el nuevo colaborador. Este paso a paso, conlleva a que es importante ser un apoyo incondicional durante los primeros días del nuevo ingreso, pues es necesario delegar tareas básicas al comienzo pero que con las de mayor dificultad se tenga un cimiento sólido y despejado para desempeñar mucho mejor su cargo.

Cabe resaltar, que el personal que tiene la suficiente confianza para delegar una tarea más ardua, es porque confía en el proceso de selección de la organización; existe un lazo de confianza profesional no sólo por el nuevo ingreso, sino por las capacidades del grupo que escoge a las personas que desarrollarán tareas básicas y exigentes.

Al final del cuestionario se elaboró una pregunta abierta para conocer cuáles son las estrategias o instrumentos que creen de acuerdo a su trayecto laboral dentro de la compañía.

**8. Nombre las estrategias o instrumentos que le provee la organización que, a su criterio, le permiten construir confianza y un buen clima organizacional.**

Las estrategias o instrumentos que provee la organización para construir confianza y un buen clima organizacional según los encuestados son:

Grupos Primarios  
Comunicación corporativa  
Actividades de Bienestar Laboral  
Fondo de empleados  
Capacitaciones y retroalimentaciones

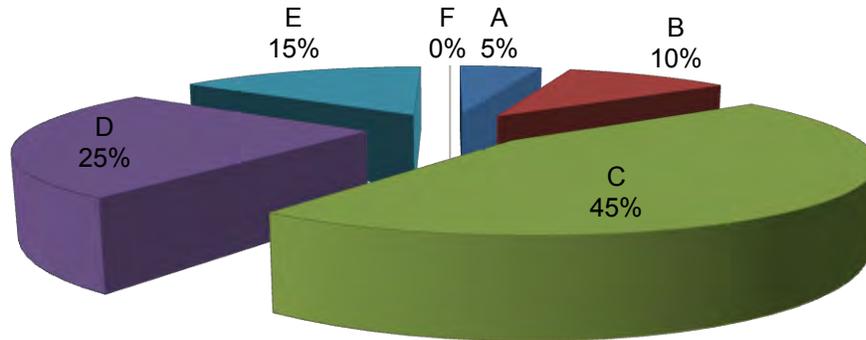
Gente con Éxito  
Grupos focales  
Motivos para sonreír  
Actividades lúdicas (celebraciones)  
Beneficios emocionales.

### **6.3.1.2 Resultados del Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo**

**Pregunta 1:** Según su experiencia laboral en Almacenes Éxito ¿Cómo se construye la confianza profesional en su sitio de trabajo? Tenga en cuenta que la confianza profesional, es la que se construye en los equipos de trabajo y permite a quienes lo integran, confiar en el compromiso laboral de sus compañeros, hacia la prosperidad de la organización.

- a. La empresa en la que trabajo realiza diferentes actividades y estrategias para construir confianza entre los empleados.
- b. Nuestros jefes y líderes están capacitados para construir confianza en los equipos de trabajo.
- c. La convivencia y trabajo diarios nos ayudan a construir ésta confianza.
- d. El ambiente laboral de la empresa donde trabajo, se presta para que siempre exista confianza profesional.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 16. Pregunta 1. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo**



**Interpretación:** Predominando con un 45% de los encuestados, coinciden en que la convivencia y el trabajo diario son los componentes más importantes en la construcción de confianza, esta, corresponde a la opción C. Para un 25% de los participantes que escogieron la opción D, el ambiente laboral de la Compañía ofrece mecanismos de confianza profesional. Un 10%, coincide en que los líderes tienen la formación para administrar adecuadamente la información y desempeño de los diferentes equipos de trabajo, lo que facilita la construcción de confianza laboral. El 5% de los encuestados que marcaron la opción A, establecen que la compañía realiza actividades de desarrollo, y usa estrategias pertinentes que ayudan en la construcción de confianza. Por otro lado, el 15% restante está de acuerdo con todas las opciones anteriores, correspondiendo a la opción E., Finalmente la respuesta F no tuvo valor alguno.

**Análisis:** Con respecto a las respuestas mencionadas anteriormente, se evidencia que los criterios de los colaboradores operativos hacia la construcción de confianza en la Organización, están inclinada de acuerdo a los lazos laborales que día a día se generan, es decir, la convivencia es la herramienta principal para generar resultados óptimos y provechosos tanto para el personal como para la Compañía. Así pues, esto puede desarrollarse dentro de los espacios laborales y relacionarse de la mejor manera posible, trabajando a gusto en lo que se hace y con quienes lo realizan.

Es fundamental destacar también que, el ambiente laboral en la Empresa genera una cultura continua de agrado y satisfacción para algunos empleados, pues si

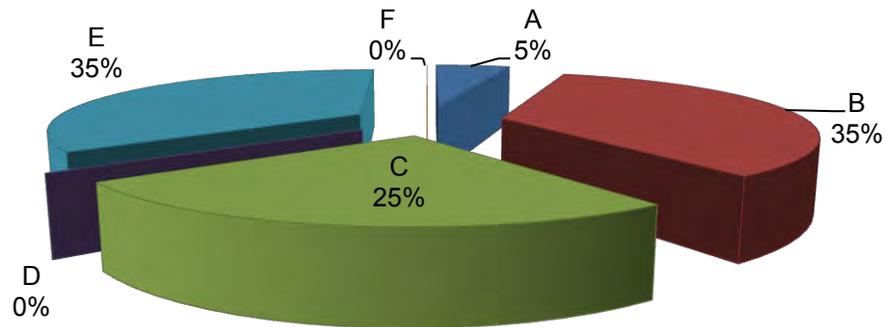
existe un aura armónica y confortable en este contexto, generaría un trato estable y seguro, lo que podría convertirse en un plus para el área interna, pues abarcarían adecuadamente el clima organizacional, y a su vez, lograrían con eficacia las buenas relaciones interpersonales. Por otro lado, los resultados menores al 50% evidencian que son importantes las capacitaciones y formaciones a los líderes cabeceros en la sede, pues esto permitiría brindar plena información y formación a los colaboradores de menor rango.

Igualmente se evidencia que el resultado menor, presenta que son pocos los conocedores de las estrategias y las diferentes actividades que realiza la empresa en cuanto a la construcción de confianza se refiere, lo que genera entonces pérdida de información total para el personal operativo, pues la organización aún no apunta a informar totalmente al grupo de trabajo de la sede sobre dichas prácticas, y por lo tanto existe una nube borrosa sobre este indicador. Es la respuesta con menor valor, lo que significa que no es la opción más influyente como debería suceder.

**Pregunta 2:** Para usted, ¿cómo se construye un buen clima organizacional en Almacenes Éxito S.A.? Recuerde que el clima organizacional, es el conjunto de percepciones que tiene los colaboradores de una empresa, acerca de la cultura, el ambiente laboral y las relaciones que se vive en la organización en la cual trabajan.

- a. Mi sitio de trabajo siempre está en las mejores condiciones para que yo trabaje, así se crea un buen clima organizacional.
- b. La organización nos enseña a hacer de nuestro clima organizacional el mejor para lograr los resultados a nivel grupal y personal.
- c. Mi jefe y demás superiores siempre se preocupan por nuestro bienestar y que nos sintamos bien en el trabajo.
- d. Cuando estamos seguros de que la empresa va a cumplir con sus obligaciones legales, trabajamos en un buen clima laboral.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 17. Pregunta 2. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo**



**Interpretación:** el 35% de los empleados escogió la opción E que reúne todas las respuestas. De igual manera, con 35% se resalta el compromiso de la compañía con el bienestar de sus colaboradores, que corresponde a la opción B. Así mismo, el 25% opina que sus líderes están comprometidos con cada uno de sus equipos de trabajo y con cada uno de sus colaboradores. El 5% de los encuestados seleccionaron la opción A, que reconoce que la planta física y los sitios de trabajo generan condiciones de agrado y comodidad. Por su parte, las opciones D y F no fueron seleccionadas por el personal operativo.

**Análisis:** Las respuestas a la cuestión anterior, demuestran que las apreciaciones del personal operativo hacia la construcción del buen clima organización en Almacenes Éxito, están apuntando a dos variables por igual, la primera que es la unión de todas las opciones, es decir, la que genera un núcleo integrado para las buenas bases del ambiente laboral, se arroja como un indicador positivo para la Organización. No obstante, los resultados manifestaron piques en las opciones, como es el caso de la otra variable por igual (mismo porcentaje de la anterior opción) quien evidencia que la Organización está pendiente en la formación y educación constante para el personal de la Sede, logrando así aportes significativos en la construcción del clima laboral.

Cabe resaltar también, que según los resultados de esta pregunta, la atención por parte de los líderes y superiores por el bienestar en sus empleados es un gusto y

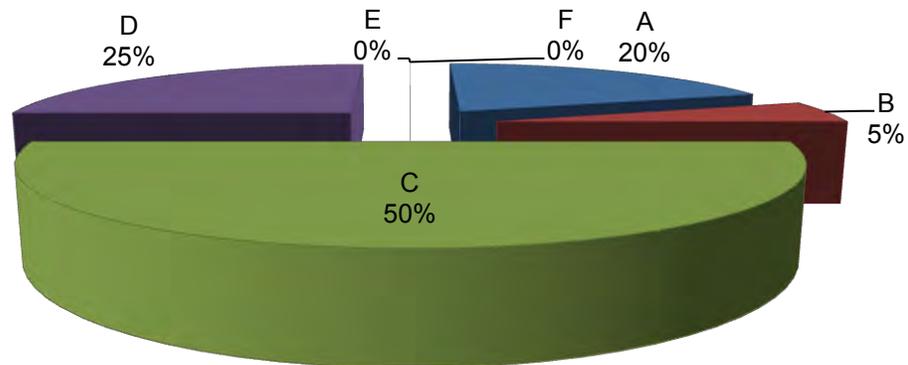
complacencia para ellos, pues el que estos se preocupen por tener condiciones agradables para el personal operativo es un punto a favor para la Compañía, para el personal en cabecera y los mismos colaboradores operativos.

Asimismo, es importante resaltar que las condiciones de trabajo es un factor clave para la construcción del clima laboral, pues si para el personal operativo el trabajar cómodamente con entornos y medios adecuados son la solución, entonces genera así, mejores formas de realizar su trabajo y lograr alcanzar las metas trazadas tanto para el grupo de trabajo, como para la misma compañía.

**Pregunta 3:** ¿Qué características reúne para usted, lo que se denomina como satisfacción laboral? Teniendo en cuenta que satisfacción laboral articula el bienestar, el placer y la felicidad experimentada a través de su trabajo y en relación con los demás, es decir, estos sentimientos que se generan dentro del área de trabajo y con los compañeros y directivos de la organización.

- a. La objetividad, la justicia y tolerancia con los empleados permiten alcanzar la satisfacción laboral en mi ambiente de trabajo.
- b. El cumplir con las prestaciones sociales más los beneficios adicionales, hace que mi trabajo sea próspero y satisfactorio para mí.
- c. Que me enseñen, me instruyan y me hagan crecer dentro de la compañía para demostrar mis habilidades laborales.
- d. Que me sienta orgulloso, estable y apto en mi puesto de trabajo, así me siento a gusto y aumenta mi satisfacción laboral.
- e. Otra ¿cuál?

**Figura 18. Pregunta 3. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo**



**Interpretación:** Con respecto a lo anterior, el 50% de los encuestados escogieron la opción C, la satisfacción a nivel laboral y la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la compañía por medio de diferentes sistemas de formación. Un 25% de ellos escogieron la opción D, que refleja la importancia que tiene el sentido de pertenencia y la estabilidad laboral, lo que repercute en la satisfacción y desempeño de cada individuo. El 20% de los encuestados manifiestan que la objetividad, la justicia y tolerancia presente en los equipos de trabajo son características influyentes en la satisfacción laboral. Un 5% de ellos relaciona directamente el cumplimiento de las acciones contractuales y obligaciones de la Compañía con la satisfacción laboral. Mientras que las opciones E y F no fueron seleccionadas por el grupo operario.

**Análisis:** Para el análisis de esta pregunta, se evidencian varios aspectos importantes: primero, que el instruir, enseñar y permitir un crecimiento oportuno dentro de la compañía es un factor clave para la satisfacción personal y laboral, lo que genera que si se sienten cómodos y saben que prontamente podrán demostrar sus capacidades para un nuevo cargo, entonces se podría decir que la compañía está punteando a retener al personal y brindarle las mejores posibilidades.

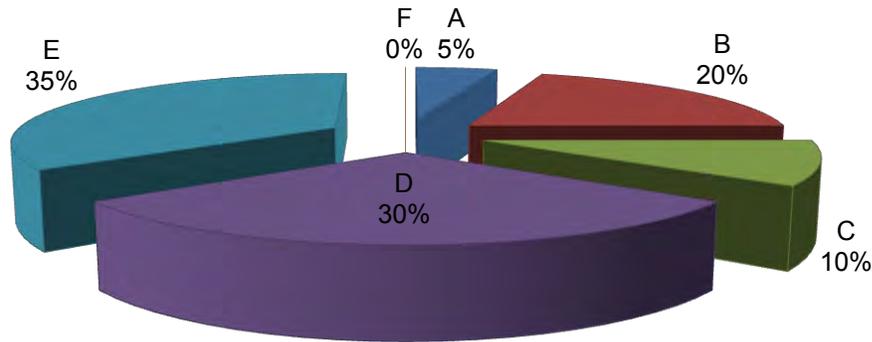
También se puede evidenciar que el sentirse estable dentro de Organización, orgulloso y apto en su cargo laboral, genera así la articulación del bienestar, placer y felicidad, lo que genera que los colaboradores operativos al manifestar tales sensaciones podrán desempeñarse satisfactoriamente y arrojar resultados impactantes para la Compañía.

Al igual, se destaca según el comportamiento de las respuestas siguientes, el alcance de la satisfacción laboral para el personal operativo no basta solamente con brindar crecimiento y estabilidad, sino que también influyen los beneficios adicionales y las prestaciones sociales regidas por la ley, estas entonces, son requeridas por algunos encuestados quienes para demostrar un mejor sentimiento laboral, se deben regir ante estas herramientas. Asimismo, la justicia juega un papel trascendental en el espacio-trabajo en el que se desarrolla el personal, pues el ser objetivos frente a situaciones desagradables o poco favorables, debe tenerse en cuenta la parcialidad, lo que resultaría propio de la Organización ser equilibrada y equitativa con las soluciones a distintos inconvenientes.

**Pregunta 4:** ¿Cuál es la base fundamental para tener buenas, sanas y prosperas relaciones laborales con sus compañeros? Asumiendo que las relaciones laborales son aquellas que se generan dentro de la jornada laboral y que se crean con el fin de estrechar lazos de confianza y alimentar la relación de manera positiva, óptima y satisfactoria.

- a. Ante todo el escucha y el saber decir las cosas. Si mi compañero me entiende y sabe expresarse, entonces nuestra relación será exitosa.
- b. La confianza y la retroalimentación de lo positivo y lo negativo. Sí le tengo confianza a mi grupo de trabajo y tenemos espacios para decirnos lo bueno y lo malo, entonces nuestra relación se construye altamente.
- c. La lealtad y el apoyo incondicional. Sí mi relación laboral comprende estos dos aspectos, entonces tendré resultados positivos para mí, mi equipo y el almacén.
- d. La comunicación y la confianza. Ambos aspectos permite que surja respeto y unión con los demás. Si logro comunicarme asertivamente con mi jefe y mi equipo de trabajo, entiendo las directrices y apporto a las mejoras, entonces tendré buenas relaciones.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 19. Pregunta 4. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo**



**Interpretación:** En resumen, para el 35% de los encuestados escogieron la opción E, que corresponden a todas las respuestas. La comunicación clara y asertiva y la confianza laboral y personal, tanto con el equipo de trabajo como con los líderes, son características importantes para el 30% de la población encuestada, quienes seleccionaron la opción D. Ser claro y usar un lenguaje adecuado y respetuoso para decir tanto las cosas buenas como los detalles malos es para el 20%, como opción B, la base fundamental para tener buenas, sanas y prosperas relaciones. El 10% restante coincide en que la lealtad y el apoyo facilitan el relacionamiento entre las personas que corresponde a la opción C. El 5% de las personas encuestas escogieron la opción A, que se relaciona con el saber decir las cosas, escuchar al otro y expresarse adecuadamente. Por su parte, la opción F no tuvo selección alguna por parte del Grupo operativo.

**Análisis:** Los resultados a la pregunta anterior, coinciden con las percepciones del personal operativo hacia la base fundamental para tener prosperas relaciones laborales con sus compañeros, puntuándose hacia la agrupación de todas las respuestas mencionadas. Si se logra unificar cada variable, entonces se logra acertar con los buenos lazos de relación que se crea con el equipo de trabajo. Esto genera entonces, que la base fundamental no sólo se rige mediante una

opción, sino que reúne ciertas características trascendentales para alimentar la relación con el otro y crear buenas y sanas comunicaciones para no perder de vista el criterio del compañero.

Es importante destacar que según lo anterior, la comunicación y la confianza son aspectos de igual valor para quienes fueron los que seleccionaron tal opción, pues si estos se entrelazan y se nutren constantemente, proyecta indicadores positivos para la relación de ellos mismos, para los líderes del personal y para el buen clima laboral. Cabe resaltar, que esta opción es una de las más importantes para tener sanas relaciones laborales, pues con estas, el respeto y la comunicación asertiva permiten integrarse por el camino de la mejoría y del crecimiento en conjunto.

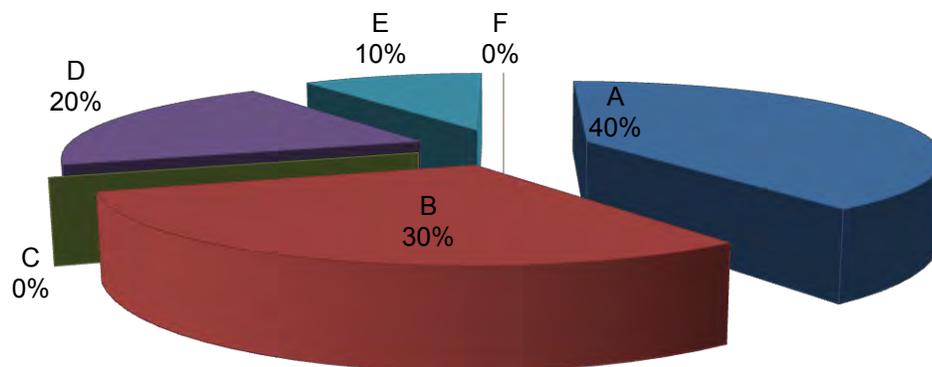
Por otro lado, las siguientes opciones demuestran de igual forma un porcentaje conveniente para el personal operativo y para la misma Empresa, pues la retroalimentación, el apoyo incondicional y el saber escuchar, son componentes cardinales para generar buenas relaciones laborales, lo que indica que el proyectarse en estos aspectos, daría mejores resultados para el personal, ya que una buena retroalimentación genera relaciones interpersonales idóneas, el constante seguimiento en las labores arroja seguridad y confiabilidad en sus propias capacidades y el saber expresarse genera espacios para decir las cosas de manera adecuada.

**Pregunta 5:** ¿Cuál es la forma, técnica o método que usa Almacenes Éxito para inspirar el trabajo en equipo? Teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es la manera en que se integra un Grupo de personas que como individuos aportan gran participación en mejorar las relaciones y lograr objetivos en conjunto.

- a. Nos delegan tareas con funciones propias pero con la condición de apoyarnos uno al otro y compartir responsabilidades para lograr mejores relaciones.
- b. Nos capacitan y nos fomenta el trabajo en equipo. Al integrarnos a todos y enseñarnos de forma lúdica sobre el trabajo en equipo permite que nos apropiemos y lo pongamos en práctica.
- c. Día a día nos reúnen para presentarnos con los demás, darnos la bienvenida, relacionarnos con personas poco conocidas y así crear lazos de confianza.

- d. Nos dejan libremente relacionarnos y crear nuestro propio trabajo en equipo con la función de delegar tareas entre todos y salir adelante con el mismo ideal.
- e. Todas las anteriores.
- f. Otra ¿cuál?

**Figura 20. Pregunta 5. Cuestionario de Liderazgo Situacional – Personal Operativo**



**Interpretación:** La influencia del buen liderazgo sobre la justicia a la hora de delegar funciones y la motivación que estos ejercen sobre el buen desempeño y trabajo en equipo, además del apoyo y responsabilidad de todos y entre todos, es para el 40% de la población encuestada seleccionando la opción A; uno de los métodos usados por la compañía para motivar las relaciones en los equipos de trabajo y así lograr objetivos en conjunto. Los procesos de formación y las intervenciones académicas y lúdicas es lo que opina el 30% de los encuestados escogiendo la opción B, que ofrece la compañía para inspirar el trabajo en equipo. Para el 20% que seleccionaron la opción D, la libertad de opinar y actuar (de manera responsable, clara y consecuente) facilita la función de los equipos de trabajo. Para el 10% encuestado y escogida la opción E, corresponden a todas las opciones. Mientras que la opción C y F, no fueron mencionadas por el personal operativo.

**Análisis:** La pregunta anterior, evidencia las respuestas mencionadas por el personal operativo hacia la técnica que usa el Almacén para inspirar el trabajo en equipo, inclinándose por la forma en que delega tareas propias pero con la condición de apoyarse el uno al otro, lo que puede generar un nivel de compromiso y solidaridad por realizar su trabajo adecuadamente siempre y cuando confíe en sí mismo y en las capacidades de los demás. Esto entonces manifiesta que, el delegar las tareas y las funciones brindadas por el personal que encabeza la sede, se da conforme a mejorar las relaciones laborales y establecer lazos estrechos para realizar un excelente trabajo en equipo.

Es importante también mencionar que según lo anterior, las capacitaciones para trabajar en equipo y las integraciones son ideales para entablar mejores relaciones laborales, ya que la forma lúdica y dinámica para fomentar este tipo de mecanismos genera grandes resultados, lo que permite que el operario se apropie día a día de lo enseñado y lo practique de la mano de sus compañeros. Asimismo, la organización vela porque los empleados sean independientes e íntegros en cuanto a relacionarse con otros y crear su propio ambiente de trabajo siempre y cuando sea en función a los objetivos corporativos.

También se puede ver que, aunque el “todas las anteriores” no fue la opción más influyente, sigue ponderándose como una respuesta acorde a la conjugación de todas las respuestas, lo que permite descifrar que para algunos la combinación de lo mencionado en la pregunta, es esencial y básica para las funciones del trabajo en equipo.

Al final del cuestionario se elaboró una pregunta abierta para conocer cuál es criterio general acerca de la construcción de confianza en el clima laboral de la compañía.

#### **Pregunta 6.**

**¿Cuál es su percepción general acerca de la construcción de confianza organizacional en el Grupo Éxito sede Simón Bolívar?**

**Interpretación:** De 20 personas encuestadas, nueve de ellos reconocen la existencia de confianza organizacional en la compañía. De esta misma población,

seis personas coinciden el buen desempeño que se genera en los diferentes equipos de trabajo. Dos personas reconocen la labor de sus líderes y la influencia que estos tienen sobre los colaboradores. Y finalmente, tres personas muestran aires de inconformidad con respecto a la estrategia de construcción de confianza laboral.

**Análisis:** Lo mencionado anteriormente, evidencian las opiniones o criterios que tiene el personal operativo sobre la construcción de confianza organizacional en el Grupo Éxito, específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar, puntuando al reconocimiento de la confianza que existe dentro del clima laboral. Sin embargo, el que sientan que existe un tipo de confianza, no significa que sea la confianza profesional de la que se ha hablado durante el proceso investigativo, que se refiere a la delegación de tareas y a las funciones que se brindan a ciertos colaboradores porque conoce las capacidades y los compromisos con que adquiere responsabilidades. De esta misma forma, consideran que este tipo de confianza, reúnen aspectos importantes como el trabajo en equipo, el liderazgo que manejan sus jefes y el buen desempeño que puede generarse de acuerdo a las relaciones que ellos conserven en su ambiente laboral.

Se evidencia igualmente que, existen personas que no tienen definidamente el término confianza organizacional y por lo tanto puede tender a demostrar aires de inconformidad con la sociabilización que este término genera dentro del clima laboral. Por lo tanto, esto refleja que el Almacén aún no abarca a todo el personal para apoderarles este concepto trascendental en la jornada laboral. Asimismo, este tipo de inconformidades presenta que el equipo de trabajo debe trabajar día a día por mejorar el clima laboral, por construir relaciones estrechas en cuanto a lo laboral se refiere, y que de la misma manera se debe identificar los puntos cardinales de la construcción de confianza profesional.

**6.3.2 Entrevista semiestructurada.** Para aplicar el instrumento de entrevistas semiestructuradas se escogieron dos personajes que resultaron influyentes en el tema a investigar, quienes ocupaban los cargos de Gerente del Almacén y Auxiliar Administrativo.

El primero, Rigoberto Bohórquez, quien conoce específicamente las estrategias, instrumentos y demás acciones encaminadas a la construcción de confianza y que aportan al clima organizacional. El segundo, Roberto Méndez Auxiliar Administrativo, que aunque por la estructura organizacional del Almacén no posee personal a cargo, sus comportamientos de liderazgo lo han llevado a convertirse en una figura reconocida por los trabajadores en la gestión del buen clima organizacional y la cooperación y guía en los equipos de trabajo.

El instrumento aplicado contenía 13 preguntas abiertas, relacionadas con los conceptos desarrollados en la construcción teórica del ejercicio.

### **6.3.2.1 Entrevista semiestructurada - Roberto Méndez - Auxiliar Administrativo**

#### **Pregunta 1:**

A partir de su experiencia en la Organización ¿Cuál es su percepción de confianza?

#### **Respuesta:**

La verdad es que se brinda mucho la confianza, se trata de formar un equipo de trabajo bien garantizado para que las tareas se realicen, de verdad que se da una confianza de 100%, porque se confía precisamente en las capacidades de cada uno de ellos.

#### **Pregunta 2**

¿Les ha hablado la Organización sobre la construcción de confianza a sus empleados?

#### **Respuesta:**

Si claro, nosotros entre todos prácticamente tratamos de darnos la confianza entre todos para que hagamos nuestro trabajo como lo debemos hacer, ya que en el clima de por si la confianza existe y siempre va a existir, para que las tareas se realicen.

#### **Pregunta agregada**

Pero eso que usted dice ¿es por criterio propio o por lo que la compañía le ha mencionado el tema?

#### **Respuesta:**

La compañía genera muchas capacitaciones y habla mucho de confianza entre los empleados, y también por criterio personal hay que darles la confianza a las personas para ver cuáles son las actitudes de ellos.

**Pregunta 3**

¿Lo ha capacitado, instruido o entrenado la organización para la construcción de confianza?

**Respuesta:**

Si

**Pregunta agregada**

¿Cada cuánto se realizan estas capacitaciones?

**Respuesta:**

Pues la verdad es que las capacitaciones son muy frecuentes, en Almacenes Éxito se hacen capacitación cada dos meses o mes y medio, mantenemos haciendo muchas capacitaciones, se capacita mucho al personal precisamente para que hagan bien las cosas, hagamos bien las cosas.

**Pregunta agregada**

¿Recuerdas alguna capacitación específica en la que te hayan hablado de confianza o relaciones laborales?

**Respuesta:**

En las capacitaciones de Gente con Éxito, se habla mucho de clima laboral, que es muy fundamental precisamente para poder realizar las tareas y que todo fluya de la mejor manera.

**Pregunta 4**

¿Qué estrategias ha puesto en marcha, a nivel personal, para construir esta confianza profesional?

**Respuesta:**

Lo principal es el ejemplo. Yo soy una persona que soy Auxiliar Administrativo y mi labor en el Almacén es la locución, pero yo estoy dispuesto a hacer cualquier labor y ese es el ejemplo que yo le doy a los muchachos, entonces ellos dicen Roberto está haciendo lo que tiene que hacer y está surtiendo, está en la bodega, es cuestión de actitud, de tener la actitud de hacer las cosas, es un ejemplo maravilloso para que ellos puedan tomar y de esa manera hacerlo también.

**Pregunta 5**

¿Conoce algunas estrategias que implementa la organización, que ayuden a construir confianza? Nómbrelas y justifique su respuesta

**Respuesta:**

Pues la verdad es que se habla mucho de los valores, cuando a usted le hablan de los valores, automáticamente usted como que toma conciencia y hace las cosas de corazón. Entonces, obviamente eso genera confianza, yo le doy la confianza de que usted haga eso, yo sé que lo va a hacer bien. Precisamente le dieron la confianza para que lo haga bien.

**Pregunta agregada**

¿La organización le ha hablado o le ha dado un parámetro para la asignación de tareas, como hablarles a los empleados?

**Respuesta:**

Si claro, la organización es muy respetuosa en ese sentido, siempre hay que pedir favores, asignar las tareas y de esta manera todos tenemos el mejor clima, te lo digo de corazón que llegar a la compañía ha sido lo mejor. La compañía piensa mucho en el empleado.

**Pregunta 6**

¿Cómo es el ambiente de trabajo en su equipo?

**Respuesta:**

Es muy bueno, demasiada confianza y actitud.

**Pregunta 7**

¿Ha recibido inducción sobre la delegación de tareas?

**Respuesta:**

Si, cuando hacemos reuniones internas, entre los líderes y ayudantes, ahí delegamos las tareas como debemos hacerlas para que precisamente el Almacén esté en el mejor nivel.

**Pregunta 8**

¿Cómo delega las tareas en su área de trabajo?

**Respuesta:**

La pregunta se anula ya que Roberto no posee personal a cargo, de acuerdo a la estructura organizacional del Almacén.

**Pregunta 9**

¿Cómo afecta la confianza de los equipos la delegación de tareas?

**Respuesta:**

Muy bien, los muchachos se sienten contentos y de esa manera ellos confían en uno y si tienen alguna inquietud sencillamente se la transmiten porque tiene confianza para hacerlo, es fundamental generar confianza entre empleados y líderes.

**Pregunta 10**

¿Qué características identifica en sus compañeros para confiarles alguna tarea de trabajo en equipo?

**Respuesta:**

Lo primordial es la actitud que tenga, nosotros vemos que esa persona tiene la mejor actitud, por ejemplo en los turnos de ocho horas, y necesitamos terminar una exhibición, entonces como yo sé que esa persona es buena actitud yo confío en ella para que haga bien el trabajo y le puedo pedir que me ayude un tiempo más. Entonces ahí está la característica que realmente es una persona que va a hacer bien su trabajo.

**Pregunta agregada**

¿Qué predomina para asignar tareas o dividir el trabajo?

**Respuesta:**

La responsabilidad es fundamental porque yo sé que si yo le asigno una tarea, yo sé que el día de mañana que yo venga la tarea va a estar realizada, porque hay compromiso.

**Pregunta 11**

¿Qué efectos considera usted que tiene el trabajo que realizan con Great Place to Work en la confianza profesional en la Organización?

**Respuesta**

La pregunta se anula porque Roberto no tiene conocimiento del trabajo de la organización con Great Place To Work.

**Pregunta 12**

¿Cómo cree usted que influye la confianza profesional con la satisfacción laboral del empleado?

**Respuesta**

De la mejor manera, yo digo que nosotros estamos en una de las mejores compañías que tiene hoy Colombia, para el Éxito es importante que la gente se capacite, sea profesional y eso hace que realmente todos nosotros veamos más allá, que le metamos ganas y que tengamos anhelos, metas y eso es muy fundamental en cualquier empresa, para la vida de uno, es fundamental y eso lo hace el Éxito.

**Pregunta 13**

Para usted, ¿cómo se puede construir un buen clima organizacional? Y ¿qué papel juega la confianza en este?

**Respuesta**

Primero, haciendo las cosas de corazón, poniéndole mucho amor y empeño a lo que hace, siendo muy humilde para poder escuchar y tratar de formar el grupo que necesitamos. Cuando las personas hacemos las cosas de corazón, créalo que siempre cuando estemos unidos formamos el mejor grupo de trabajo.

La confianza es fundamental, si yo tengo una duda y no tengo confianza, no puedo preguntar entonces el trabajo me queda hecho a medias, si yo brindo esa confianza, yo sé que tiene la confianza para hablarme y preguntarme si se puede hacer algo o si tiene alguna idea si la podemos realizar.

## **Análisis**

En la entrevista con Roberto Méndez se identificó principalmente, un sentido de pertenencia hacia la compañía muy fuerte, ya que quiso hacer entender en la mayoría de las respuestas, que el Éxito es una Organización responsable con el recurso humano, que se interesa por los colaboradores; además intentó destacar en gran medida el clima organizacional que vive desde su percepción en el Almacén Éxito Simón Bolívar.

Las percepciones de Roberto hacia los temas relacionados en la entrevista, tienen un carácter muy emocional; él, a diferencia de varios roles administrativos, no posee personal a cargo por lo tanto su idea en la delegación de tareas, la confianza, el clima y la satisfacción laboral, tienen una corriente poco técnica ya que su experiencia le ha permitido construir una figura de autoridad frente a los cargos operativos de la organización, desde frentes muy emocionales como lo pueden ser la motivación y el buen ejemplo, como lo comentaba expresamente en una de las respuestas.

Se puede afirmar que para Roberto, la confianza profesional es una herramienta muy enfocada a la efectiva delegación de las tareas, la comunicación asertiva y la gestión en el cumplimiento de las mismas, al igual que una forma de mantener buenas relaciones laborales entre los líderes y colaboradores para el correcto funcionamiento del negocio.

Según su respuesta a la relación que tiene la confianza profesional con la satisfacción laboral, se puede observar que para él no es claro, y que la satisfacción se ve impactada mayormente por el trato que le da la compañía y la inversión que hace en el desarrollo de sus empleados.

Como se nombró anteriormente, Roberto no posee una información técnica acerca de la construcción de confianza a sus colaboradores, si bien ha recibido capacitación y entrenamiento en temas de liderazgo, en estos la confianza siempre se ve incluida en cuestiones relacionadas con el clima organizacional de la Compañía; razón por la cual se puede identificar que para él, en temas de confianza profesional predomina la actitud, la responsabilidad y el compromiso que demuestren los empleados y que no citó la formación profesional o el nivel de experticia del colaborador, como una característica fundamental en la confianza en los equipos.

### **6.3.2.2 Entrevista Semiestructurada – Rigoberto Bohórquez, Gerente Grupo Éxito, sede Simón Bolívar**

#### **Pregunta 1:**

A partir de su experiencia en la Organización ¿Cuál es su percepción de confianza?

#### **Respuesta:**

La percepción de confianza diría yo que se basa mucho en los valores que tenemos en el Grupo Éxito, estos valores se encuentran muy arraigados porque son valores muy del común de la persona en el día a día. Nosotros en el Grupo Éxito nos dan mucha libertad en cuanto a las formas de actuar de las personas y de los equipos de trabajo, es como esa confianza que le da a uno la empresa de poder tomar decisiones y que uno como ser humano también debe saber corresponder a esa confianza. Entonces yo lo resumo mucho en el tema de los valores organizacionales.

#### **Pregunta 2**

¿Les ha hablado la Organización sobre la construcción de confianza a sus empleados?

#### **Respuesta:**

Si claro, nosotros tenemos unos talleres de liderazgo. Cada equipo de trabajo, a nivel de los roles, que están desempeñando realizan unas capacitaciones. El primer módulo es todo el tema de introducción al manejo del equipo, de la comunicación asertiva, de lo que tenemos que ver con los grupos y eso se llama HAGE que es Habilidades Gerenciales, luego tenemos uno que se llama DML que es todo el tema de Dirección, Movilización y Logro y tenemos otro capítulo que se llama LPI, Liderar Para Influir; entonces los líderes de la Organización a nivel de gerentes, directores, supervisores, auxiliares y líderes, todos pasamos por esas capacitaciones en donde nos refuerzan todo el tema de la construcción de equipos de alto desempeño y que tienen mucha aceptación en los negocios.

#### **Pregunta 3**

¿Lo ha capacitado, instruido o entrenado la organización para la construcción de confianza?

#### **Respuesta:**

Se anula la pregunta, ya que en la pregunta anterior se ha respondido.

**Pregunta 4**

¿Qué estrategias ha puesto en marcha, a nivel personal, para construir esta confianza profesional?

**Respuesta:**

Basado en las capacitaciones y en los seminarios que nos han dado a nosotros nos dan un plan de trabajo para que nosotros lo vayamos desarrollando con los equipos y podamos no solamente que se quede en el papel todo lo que vimos, sino que también se ponga en práctica a nivel del rol que estamos desempeñando en los almacenes.

Como ejemplo a mí me dicen en la pasada capacitación, vamos a construir un plan de trabajo tuyo y esto que tú vas a hacer vas a desarrollar un plan de carrera con tus subalternos y así cuando todos tengan claro su plan de trabajo, van a estar todos direccionados a un objetivo, que pueden ser diferentes objetivos de acuerdo al rol que desempeña la persona, pero van a tener una metas a trabajar por la cuales la persona las va a desarrollar en su lugar de trabajo. No todas las metas tiene que ser a nivel laboral, también pueden ser metas a nivel personal; una de las metas que más le gusta a los muchachos es tener su casa propia y si yo veo que en el Éxito la puedo cumplir entonces tengo que empezar a trabajar, hacer mis cosas muy bien y cumplir con los lineamientos de la compañía para lograr una estabilidad laboral y poder cumplir esa meta a corto plazo.

**Pregunta agregada**

¿Qué estrategias utilizaría en ese caso?

**Respuesta:**

A través del fondo de empleados, tenemos el Fondo Futuro, que es que me sirve a mí como ahorro programado, para que la persona pueda ir ahorrando y ahorrar durante un tiempo y a través del fondo de empleados, se puede adquirir una casa. La gente trabaja para eso, entonces a la medida que yo tenga una meta clara, algo definido por lo que quiero luchar, pues obviamente voy siendo coherente con la empresa porque si la empresa me está brindando esos beneficios, voy a ser leal, voy a ser honesto y no voy a violentar esa confianza que me están dando.

### **Pregunta 5**

¿Cómo es el ambiente de trabajo en su equipo?

#### **Respuesta:**

Es muy agradable, es un ambiente de camaradería, es un ambiente de mucho servicio. Nosotros tenemos como costumbre, todos los días, tanto de la gerencia como el equipo de líderes, saludar a su equipo de trabajo por la mañana, por la tarde, en los diferentes turnos pasar por los sitios de trabajo y preguntar, como estas, como te ha ido, dándoles instrucciones de la organización como tal y la información que tengamos, entonces es un ambiente muy sabroso.

Yo siempre le he dicho a los muchachos aquí se trabaja duro pero se trabaja rico, además porque también los diferentes equipos tiene unos incentivos económicos que hacen que la maquina funcione, entonces todos estamos trabajando también por ganar y vamos midiendo los indicadores.

### **Pregunta 6**

¿Ha recibido inducción sobre la delegación de tareas?

#### **Respuesta:**

Si, pues nosotros cada año tenemos una capacitación con todo lo que tiene que ver con gerencia y manejo de equipos y actualmente estamos desarrollando de manera virtual una capacitación de todo el tema de recurso humano, el año pasado hicimos por ejemplo el desarrollo del desempeño de las personas, todos los líderes lo hacen de manera virtual y trabajan en eso y nos están haciendo unas valoraciones. Nadie quiere salir de último en las tabla de calificaciones de la clase virtual, entonces uno se esfuerza en hacer todo bien y practicar lo que allí nos dan, que son ejemplos prácticos, mucha información de cómo hacer y cómo actuar.

Por ejemplo, la evaluación de desempeño y todo lo que es la gestión del desempeño del año pasado, nos enseñaba como prepararnos nosotros los líderes cuando íbamos a retroalimentar a una persona, cómo hacerlo, dónde hacerlo, buscar el espacio apropiado, nos mostraba con ejemplos prácticos la postura que yo debo tener como líder para interactuar con el otro y para que lo que yo le estoy diciendo sea muy asertivo con el proceso, ser duros con el proceso pero suaves con las personas.

### **Pregunta 7**

¿Cómo delega las tareas en su área de trabajo?

**Respuesta:**

Las podemos delegar de diferentes formas, hay tareas que se delegan vía correo electrónico, digamos que es la manera menos personal que hay; ahora con la ayuda de la tecnología lo hacemos por WhatsApp, aquí yo tengo creado un grupo con líderes del Almacén y allí todo el equipo se da cuenta que tareas hay para hacer cualquiera de los líderes y así se brindan ayuda en lo que se pueda y se va generando un ambiente de trabajo en equipo muy “bacano”.

Otra delegación de tareas que hacemos es todos los días en las mañanas, tenemos como costumbre los Gerentes dar una ronda por el Almacén con los líderes de acuerdo a la categoría, así damos la vuelta por este y se va identificando las tareas y se toma nota y luego se levanta un acta oficial en el Almacén.

Además de que cada líder tiene muy claro cuál es su rol y funciones, nosotros trabajamos bajo una figura que es estructura de liderazgo basada en procesos, eso significa que la gente no es del jefe, la gente es del proceso.

**Pregunta 8**

¿Cómo afecta la confianza de los equipos la delegación de tareas?

**Respuesta:**

Nosotros partimos de una premisa con la gente y es que nosotros le damos el voto de confianza a las personas. La filosofía del Grupo Éxito es que nosotros hagamos las cosas bien hechas desde el principio y no generar reprocesos, entonces la filosofía que se tiene en el equipo de trabajo es decir las cosas una sola vez, entonces la gerencia da una instrucción y la tarea se debe cumplir, pero no se debe cumplir porque el Gerente lo dijo, sino porque entre los dos vimos que es una necesidad para el negocio. Yo muchas veces de las instrucciones que les doy les sugiero algo y nos ponemos de acuerdo, se da la instrucción y se materializa.

El estilo de liderazgo es más orientado es a que no se haga la tarea por una instrucción, una orden, el capricho de una persona, sino porque existe una necesidad del Almacén y para el cliente.

**Pregunta 9**

¿Qué características identifica en sus compañeros para confiarles alguna tarea de trabajo en equipo?

**Respuesta:**

Lo primero es el tema de la credibilidad que hay con la persona, cuando el líder genera credibilidad y se la da a los empleados para realizar esa tarea, fácilmente la van a trabajar, hay momentos si la persona líder no tiene esa credibilidad la gente no le trabaja y cuando eso se identifica llamamos al líder y le explicamos que no lo está haciendo de manera correcta y le damos la herramientas de liderazgo de dirección y movilización de las personas.

Otro de los factores el tema de la comunicación asertiva con las personas y trabajamos también mucho para el tema, es dar el ejemplo, yo les puedo decir hagamos una exhibición y propongo una forma distinta de hacerla y traigo fotos y ejemplos y propuestas y dicen ve chévere y la vamos haciendo así juntos.

**Pregunta 10**

¿Cómo cree usted que influye la confianza profesional con la satisfacción laboral del empleado?

**Respuesta**

Influye de manera muy positiva cuando la persona se siente que es escuchado, que es tenido en cuenta y siente que el líder le confía la responsabilidad de ejecutar las tareas, el jefe puede delegar la función, pero no puede delegar la responsabilidad porque siempre va a ser del líder, pero el empleado se siente muy bien cuando le delegan una tarea. Hay momentos en los que tenemos vacantes en cargos administrativos y vamos desarrollando personas que son capaces de asumir las responsabilidades del líder que lo formó cuando este se va. Eso les gusta a los muchachos porque les va dando “pinitos” de manejo de equipo, para que el día de mañana si se presenta una vacante yo me pueda postular al cargo.

Siempre tratamos de hacerlo con gente que está estudiando para no generar falsas expectativas, porque siempre en las convocatorias te piden estudios, uno tiene que tener mucho cuidado con eso para no generar falsas expectativas con eso.

**Pregunta 11**

Para usted, ¿cómo se puede construir un buen clima organizacional?

### **Respuesta**

Se construye basado en el respeto y el respeto encierra muchas formas. La organización es tan respetosa con los empleados, desde la quincena siendo puntual con los pagos; se genera un gran clima organizacional teniendo unas condiciones apropiadas de trabajo, los trabajos riesgosos siempre tienen acompañamiento para que no cometan errores que les puedan costar la vida o poner el riesgo su integridad.

Otra de las cosas que se pueden tener en cuenta es que no nos olvidemos de la persona, la Compañía no se olvida del ser porque así como trabajamos duro, así también nos dan muchos beneficios, yo les contaba ese mar de beneficios que nosotros tenemos en el Grupo Éxito, entonces uno dice una empresa que me está brindando más de 16 beneficios a mí y mi grupo familiar es una empresa que hoy en día no la consigo así de fácil y eso genera mucho sentido de pertenecía por la Empresa. Y lo más importante es el trato justo, que haya un trato justo por los líderes, por parte de las personas de la empresa, para nosotros es igual de importante el que está estudiando y el que no, porque a veces el estudio no lo es todo a veces la experticia que la persona tiene realizando su labor.

### **Pregunta 12**

¿Qué papel juega la confianza en el Clima Laboral?

### **Respuesta**

Yo siento que la confianza es uno de los pilares fundamentales, porque cuando tú violas esa confianza para el Grupo Éxito es muy delicado, porque damos segundas oportunidades en errores operativos pero no cuando se viola la confianza que la empresa le da.

Siento que al empleado y la Compañía nos brinda esa confianza de que podamos desarrollar bien nuestra labor y que la hagamos de manera sincera y que la hagamos de manera consecuente con lo que estamos diciendo y coherente con lo que la empresa está promoviendo.

### **Análisis**

En el caso de Rigoberto como Gerente de Almacén se pudieron identificar factores muy importantes para el objeto de estudio de la investigación.

Lo primero que se puede destacar es que a diferencia de Roberto, Rigoberto tiene una mirada más holística del negocio además de una formación más profunda respecto a la empresa es desde su metodología de trabajo en el manejo de personal. Rigoberto da muestra de que el Grupo Éxito, está realizando una labor importante en la formación de sus líderes, además de brindarles herramientas que no sólo les permitan ejecutar acciones y seguir lineamientos, sino proponer sus propias metodologías de trabajo que se adapten al contexto de un Almacén determinado y al talento humano que lo compone.

En Rigoberto también se puede identificar un alto componente de sentido de pertenencia por la compañía pero más dirigido al compromiso que se tiene por responder de manera eficiente a ese rol que la Empresa, de buena fe, le ha encomendado.

En el tema de delegación de tareas se pudo identificar una cualidad rescatable de la Organización y es el desarrollo de las metodologías de trabajo, que emergen del contexto del Almacén, lo cual es imprescindible para el funcionamiento correcto de una compañía que tiene presencia en muchas zonas del país. Si se dieran lineamientos desde un sector central de la compañía y se debieran aplicar de manera estricta, sin importar el contexto del mismo, lo más seguro sería que dichos lineamientos funcionaran en unos lugares, como en otros no.

Desde el puesto de trabajo de Rigoberto se puede evidenciar que los niveles de liderazgo tienen un papel muy influyente en el funcionamiento del negocio, pues por su testimonio, son los líderes con quienes Rigoberto logra establecer metas y programas tareas y ellos a su vez se encargan de transmitirlos al equipo de trabajo. Esto destaca la importancia del trabajo formativo que adelanta la Organización con sus equipos de liderazgo.

El punto clave de la entrevista realizada se encuentra en la constante presentación por parte del entrevistado de los beneficios a los que tiene acceso un empleado con el éxito, a las cualidades que la compañía tiene y al equipo calificado que se forma en los almacenes, en lo cual hace un énfasis importante al decir “Una empresa así, no la encuentro así de fácil” lo que lleva a inferir que la estrategia del Grupo Éxito en la construcción de confianza tiene una base fundamental en la gestión del sentido de pertenencia por la Compañía, el empleo que le brinda y la confianza que deposita en todo aquel que contrata.

Igualmente expone una premisa importante al decir que en ocasiones la formación académica que pueda tener una persona no es condicionante para tratarla diferente a los demás, comenta que a veces vale más la experticia de la persona en el puesto de trabajo, lo cual puede formular la idea que la confianza se puede construir a partir de esa experticia y conocimiento específico de la persona en su puesto de trabajo.

Otro tema importante relacionado con la confianza, es la formación que se le brinda a las personas que se destacan por sus resultados en sus puestos de trabajo operativos y que tienen un perfil que puede encajar en las condiciones necesarias para desempeñar un cargo administrativo, lo cual requiere un alto componente de confianza dentro de los equipos, por delegar tareas a quienes están en dichos procesos de formación que pueden significar un error, por tratarse de técnicas de enseñanza.

**6.3.3 Entrevista no estructurada.** Para la realización de las entrevistas no estructuradas se realizaron dos encuentros con Rigoberto Bohórquez, Gerente del Almacén Éxito Simón Bolívar. El objetivo de dichas reuniones era lograr contextualizar al equipo investigador acerca de los aspectos de la Organización, que no estaban documentados o a los cuales no se tenía acceso por medio de consulta física.

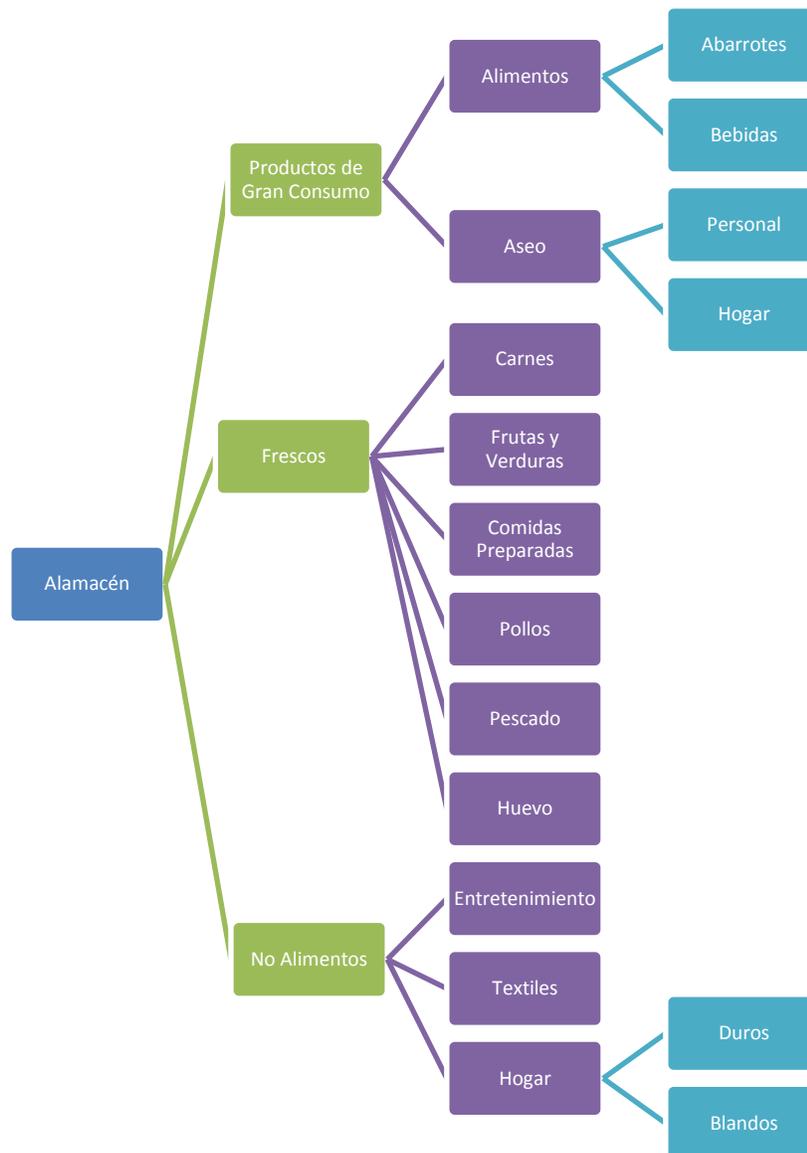
Para las entrevistas no estructuradas, se definieron con anticipación los temas necesarios a profundizar y se dividieron en dos partes, así se estableció un objetivo por reunión y se realizó la grabación de lo que en la reunión se logró obtener.

**6.3.3.1 Entrevista No Estructurada – Descripción de cargos y estructura de negocio.** Para esta entrevista se establecieron dos objetivos principales.

1. Lograr desglosar y comprender la estructura comercial del negocio.
2. Obtener una descripción detallada de los cargos que tiene parametrizados el Almacén Éxito Simón Bolívar.

Para el objetivo número uno, Rigoberto explico con un dibujo, cuál era la estructura comercial del Almacén, la cual se ve representada de la siguiente manera:

**Figura 21. Estructura comercial del Almacén**



*Fuente. Rigoberto Bohórquez.*

Con la explicación de esta estructura, se pudo empezar a desarrollar el objetivo número dos, con una descripción detallada de las funciones delegadas a los cargos establecidos en el Almacén. En esta descripción, se pudo establecer cuales iban a ser los públicos objetivos ya que se pudieron identificar dos roles dentro de los cargos, los administrativos y los operativos.

En esta reunión se socializaron imágenes en las cuales se podían apreciar las actividades de promoción del Almacén y actividades que se realizan en fechas especiales, en las cuales se podían identificar en la situación que papel cumplían las personas del proceso encargado, lo cual permitió despejar las dudas de las funciones de cada cargo. Dicha evidencia también permitió identificar que en el Almacenes Éxito la estrategia comercial se define de manera macro, y en cada Almacén se encargan de establecer las acciones a realizar que vayan encaminadas a cumplir las metas, basándose en esa estrategia, aportando en gran nivel a la autonomía de los equipos de trabajo.

**6.3.3.2 Entrevista no estructurada – Estrategias en el Clima Organizacional de Almacén Éxito Sede Simón Bolívar.** Para esta entrevista se estableció sólo un objetivo el cual correspondía a:

- Socialización de las estrategias para el Clima Organizacional, aplicadas en el Almacén Éxito Sede Simón Bolívar.

Durante la Reunión, Rigoberto compartió la información acerca de 5 estrategias importantes en la gestión del clima organizacional y del manejo de los recursos humanos, dichas estrategias son:

1. Motivos Para Sonreír
2. Evaluaciones de Desempeño
3. Medios de Comunicación Internos
4. Plan de Formación
5. Plan de Acción para el clima laboral del Almacén Éxito, Simón Bolívar.

Durante esta reunión se pudieron identificar grandes cualidades en el manejo del clima organizacional. Primero se pudo esclarecer que al igual que en la estrategia comercial, la compañía establece una estrategia macro, las cuales los líderes de cada Almacén se encargan de ejecutar, además de generar un plan de acción propio para gestionar el clima organizacional en un Almacén determinado.

Se identificó que el Grupo Éxito tiene una gran inversión en el bienestar en los empleados, no sólo en compensación económica o material, sino también en el salario emocional. La fracción, los beneficios en diferentes campos de acción y demás acciones en pro de la satisfacción laboral, tienen como objetivo lograr formar un sentido de pertenencia en el empleado, lo cual lo lleve a sentirse satisfecho y valore su trabajo, así genera más compromiso en los empleados. Otra táctica importante es la inclusión de la familia dentro de dichos valores, lo cual hace que el empleado valore las oportunidades y beneficios que se le brindan no solo a él sino a su familia.

Otro aspecto relevante es la importancia que le dan a la divulgación de los beneficios para empleados, con el objetivo de que estos se lleven a cabo en la realidad y no se conviertan en un mito en la organización, de allí nace el portal Red Humana, la cual es un portal que ha unificado las necesidades de la compañía referentes al manejo de la información para los colaboradores.

La entrevista no estructurada presentada anteriormente, es el principal insumo para la indagación de las estrategias de clima organizacional que contribuyen a la construcción de confianza en el Almacén Éxito de Simón Bolívar, acompañada de la revisión documental realizada en la página web del Grupo Éxito y los documentos institucionales que en ella se encuentran.

#### **6.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: COMPARAR A MANERA DE ANÁLISIS, LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CONFIANZA Y LA IDENTIFICADA EN EL GRUPO ÉXITO S.A SUCURSAL SIMÓN BOLÍVAR CALI – COLOMBIA.**

A partir del análisis de los resultados se pudo identificar que aunque se aplicaron instrumentos de enfoque cualitativo y cuantitativo, los primeros arrojaron resultados de las percepciones de los integrantes de los dos grupos poblacionales de la muestra, que en una instancia final, después del análisis de los datos estadísticos arrojados, es información cualitativa que se usará para el análisis final de los resultados.

En este método se utilizarán los pasos descritos por Lissette Fernández Núñez en su ficha en el Butlletí La Recerca de la Universidad de Barcelona, en la cual describe cual es el procedimiento para analizar datos cualitativos.

“A medida que se avanza en el análisis de los datos, esos temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica o práctica, que luego guía el reporte final (Rubin y Rubin, 1995). Dicho análisis debe ser Sistemático, seguir una secuencia y un orden (Álvarez-Gayou, 2005).”<sup>123</sup>

Según Lissete<sup>124</sup> los pasos que componen este análisis de los datos cualitativos debe llevar el siguiente orden:

- **Obtener la información:** a través de la aplicación de los instrumentos y la revisión documental realizada.

- **Capturar, transcribir y ordenar la información:** Transcripción de la captura de los instrumentos aplicados, sin discriminar el formato que haya sido utilizado. Grabaciones, videograbaciones, observaciones, entrevistas y demás registros deben quedar en un formato legible y entendible para su análisis.

- **Codificar la información:** la codificación se realiza mediante la agrupación de la información obtenida en categorías que concentran temas similares en el proceso de investigación.

- **Integrar la información:** en la integración de la información se relacionan las categorías obtenidas en la codificación con los fundamentos teóricos de la investigación.

Para la aplicación de estos pasos en el presente ejercicio de investigación, es importante aclarar que no se le asignaron códigos a los temas en común encontrados en los datos arrojados por la metodología e instrumentos, aunque se realizó el filtro en entre estos datos, que permitió asignar categorías a cada tema, no se les asignó un código específico, solo se asignaron títulos a la división por temas específicos.

Tal vez el paso más complejo y diferencial de este procedimiento citado por Fernández es el paso de la codificación, debido a la rigurosidad con la cual se deben clasificar los temas.

---

<sup>123</sup> FERNÁNDEZ NÚÑEZ, LISSETTE. Fichas para Investigadores: ¿Cómo Analizar Datos Cualitativos? En: Butletí LaRecerca. No. 7 (Oct., 2006) ISSN: 1886-1946

<sup>124</sup> *Ibíd.*

“La codificación fuerza al investigador a hacer juicios acerca del significado de bloques contiguos de texto y permite eliminar el caos y la confusión que habría algún sistema de clasificación. Esto implica un trabajo intelectual y mecánico que permita codificar los datos, encontrar patrones, etiquetar los temas y desarrollar sistemas de categorías. Esto significa analizar el contenido central de las entrevistas, observaciones u otros documentos para determinar qué es significativo, y a partir de allí reconocer patrones en esos datos cualitativos y transformar esos patrones en categorías significativas y temas”.<sup>125</sup>

Durante la presente de investigación, se realizó un trabajo exhaustivo por generar coherencia en el mismo, razón por la cual en la construcción de los instrumentos metodológicos, se utilizaron los mismos temas del constructo teórico, para darle una orientación al diagnóstico. Siguiendo este orden de ideas, se decidió tener en cuenta estos mismos temas para la clasificación de la información, no con esto ignorando los temas que no fueron considerados anteriormente, pero que surgieron en el análisis de la información.

Es importante aclarar que debido al hallazgo que se realizó, acerca que la inexistencia de estrategias específicas para construcción de confianza y si estrategias en el clima organizacional, que pueden impactar la confianza organizacional, se decidió usar en la comparación la totalidad de los términos hallados.

Siguiendo el procedimiento citado anteriormente, se identifica que los pasos uno y dos, obtener la información y capturar y, transcribir y ordenar la información respectivamente, ya se han realizado y se registraron en el capítulo 4 de este informe de investigación, Presentación de resultados; razón por la cual el siguiente paso fue la codificación de la información ya obtenida.

**6.4.1 Codificación de la Información.** A continuación se presentarán las categorías de términos que se codificaron en la revisión de la información recolectada. Es importante recordar que la creación de estas caracterizaciones para cada término no corresponde a las determinadas oficialmente por la Organización, pues estas son producto de la información recogida durante la investigación, en la aplicación de los instrumentos y la revisión documental.

---

<sup>125</sup> Ibid.

#### **6.4.1.1 Administración de los recursos humanos.**

La administración de los recursos humanos en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar es una herramienta que permite gestionar este recurso para el cumplimiento de los objetivos, y generar una satisfacción laboral por medio de:

- La construcción de un ambiente adecuado de trabajo, tanto en el recurso físico, como el ambiente simbólico del Almacén.
  
- Unas políticas de relacionamiento respetuosas y basadas en el sentido humano de los equipos.
  
- La provisión de unas herramientas efectivas que contribuyan y permitan la correcta ejecución de las tareas.
  
- Proveer el conocimiento necesario para el crecimiento intelectual de los empleados, por medio de la formación.
  
- Cumpliendo al 100% con las garantías legales para cada uno de los colaboradores.
  
- Fomentando buenas relaciones entre los equipos e instruyendo a los líderes en el trato justo de los colaboradores.
  
- Brindando un acompañamiento del 100% a los empleados nuevos en la Compañía y asegurando su sinergia con el direccionamiento estratégico de la Organización.
  
- Garantizando la comunicación asertiva, la retroalimentación y la libre expresión, dentro de las labores diarias.

Todas estas condiciones se dan gracias a una fuerte inversión de la compañía en la formación de sus líderes, la gestión de los espacios corporativos necesarios, el seguimiento al cumplimiento de las condiciones legales y el proveer ambientes de trabajo óptimos.

Las buenas prácticas que se destacan en la administración de los recursos humanos son:

- La construcción de los planes de acción basados en las capacitaciones de los líderes, incluyendo objetivos que involucran a todo el personal.
- Practicando el buen ejemplo en el trabajo colaborativo por parte de los líderes del Almacén.
- El manejo de una Estructura de Liderazgo Basada en Procesos, que concibe a los empleados como personas al servicio del negocio y no al servicio del jefe directo.
- La formación y motivación autónoma de los posibles talentos de la Organización para que crezcan dentro de ella.

#### **6.4.1.2 Relaciones laborales**

Las relaciones laborales dentro del Almacén Éxito sede Simón Bolívar, se caracterizan por:

- Ser un pilar en la construcción de un buen clima organizacional en el Almacén.
- Tener una elevada importancia en la construcción de confianza.
- Mantener el correcto relacionamiento laboral entre colaboradores y líderes, aportando a la comunicación asertiva, la retroalimentación y la libre expresión.
- Gestionar las buenas relaciones laborales dentro de las actividades diarias de la Organización.
- Gestionar el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, apalancados por la confianza y el crecimiento en conjunto.

- Apoyar el surgimiento de perfiles de liderazgo y autoridad informales en quienes tienen habilidades en estos campos.

Para la construcción de buenas relaciones laborales, se debe trabajar en:

- La sostenibilidad del buen clima organizacional y el alto desempeño laboral.
- Los ambientes de una comunicación eficiente y efectiva.
- La creación de relacionamiento y retroalimentación.
- La ejecución de las capacitaciones dirigidas a la construcción de relaciones laborales productivas y el liderazgo.

#### **6.4.1.3 Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, es el patrimonio de la Organización, al cual apuntan la mayoría de los esfuerzos por construir buenas condiciones para su ejecución. Hace parte de los valores corporativos de esta.

Los mayores propósitos del trabajo en equipo en el Almacén, se resumen en:

- Lograr crear equipos de trabajo en los cuales se gestione correctamente el Estilo de Liderazgo Basado en Procesos.
- Generar equipos de trabajo comprometidos con su labor y el cumplimiento de objetivos e indicadores de manera individual y en conjunto, con la importante participación de la confianza.
- Generar sinergia con los líderes de la Organización y los objetivos del negocio.
- Generar metodologías de trabajo colaborativo, que permitan la potencialización de líderes informales en la Organización.

#### **6.1.1.4 Confianza profesional**

La confianza profesional en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, se define como el elemento que aporta de manera directa en la gestión del trabajo en equipo, al igual que en la construcción del clima laboral propicio para trabajar.

Las estrategias encaminadas al clima organizacional, y que gestionan específicamente la confianza profesional aportan en:

- La comunicación asertiva, la delegación de tareas efectivas y el cumplimiento de las mismas.
  
- La construcción y fortalecimiento de las relaciones laborales.
  
- La creación de lazos laborales fuertes y que aportan en el día a día de la Organización.

Para la correcta construcción de confianza, se debe tener en cuenta:

- Trabajar en el reconocimiento del otro, sus opiniones, experiencias y demás.
  
- La creación y mantenimiento de los ambientes laborales propicios para generar confianza constante.
  
- El compromiso y responsabilidad de los líderes en la construcción de confianza.
  
- Tener un correcto funcionamiento y seguimiento de los planes de formación para talentos con perfiles de liderazgo.
- Establecer las condiciones de reciprocidad con quien nos brinda esa confianza.

Las buenas prácticas de la confianza profesional son:

- Formar a los colaboradores con perfil de liderazgo, para futuros cargos en la organización.

- Existe una confianza establecida entre los líderes de la organización y los procesos de selección de personal, por lo cual esperan que los empleados asignados a los trabajos, cumplan con las características requeridas.

- Dependiendo de las necesidades del negocio, los colaboradores que ingresan nuevos a la compañía, reciben una semana de inducción y luego gradualmente va aumentando el grado de dificultad de las tareas. En otras ocasiones, se entrenan empleados de manera rápida para que den apoyo en tareas de máxima complejidad.

#### **6.4.1.5 Clima Organizacional**

El clima organizacional en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, se establece como las condiciones que rodean a un trabajador y que le permiten sentirse o no satisfecho con lo que le rodea en el lugar de trabajo.

El clima organizacional aporta de manera directa en:

- La satisfacción de los empleados, construyendo espacios de trabajo propicios tanto simbólica como físicamente.

- La percepción de pertenecer a una comunidad homogénea que trabaja por los mismos objetivos y dentro de las mismas condiciones, lo que claramente impacta la confianza.

- Crear espacios de camaradería, que logren establecer relacionamientos fuertes entre colaboradores, que brinde una unidad en el trabajo.

Los propósitos que se deben cumplir para lograr gestionar y mantener un buen clima organizacional son:

- Apuntar a la propiciación de buenas herramientas de trabajo, ambientes laborales amigables para el trabajador y construir hábitos positivos en la cultura organizacional.

Las buenas prácticas que se desarrollan alrededor del clima organizacional en la compañía son:

- La realización de constantes capacitaciones para los líderes de la Organización, quienes se encargan de gestionar dicho clima organizacional.

- Las iniciativas por parte de los líderes que permiten que los colaboradores sientan su importancia dentro de la cadena del negocio. En el caso del Almacén, las rondas realizadas en las mañanas para saludar a los colaboradores e iniciar el día informado.

#### **6.4.1.6 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, se entiende como una herramienta para lograr la satisfacción de los colaboradores, que se encuentra potencializada por las buenas prácticas de la Organización, como:

- El equipo humano que labora, es tratado como tal, conservando el sentido de humanidad e instaurando esta filosofía en la cultura del Almacén, permitiendo mejorar las relaciones laborales.

- Dentro del ambiente laboral, se han forjado costumbres que se instauraron como propias de la cultura organizacional, como el sentido de camaradería y apoyo mutuo.

- Los medios de comunicación internos, promueven el conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico de la organización, incluyendo los valores y corporativos y otros elementos influyentes en la cultura organizacional.

- La actitud, la responsabilidad y el compromiso de los empleados, son cualidades importantes para hacer parte de la cultura organizacional de la empresa.

- En la retroalimentación, los líderes se refieren de manera estricta a los procesos, pero de manera más suave con el empleado.

- Existen prácticas que se han instaurado por iniciativa de los empleados del Almacén, que aportan a la cultura organizacional, como cuando el Gerente realiza una ronda todas las mañanas y saluda a sus empleados antes de comenzar la jornada.

- Una práctica corporativa que están adoptadas por la cultura, es la realización de los comités primarios de manera quincenal.

#### **6.4.1.7 Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, además de ser el objetivo principal de la administración de los recursos humanos de la Empresa, se convierte también en una herramienta para lograr que los equipos trabajen con mayor compromiso y alcanzar los objetivos corporativos.

Los propósitos de las estrategias para gestionar la satisfacción laboral, deben estar apuntados a tener una efectiva administración de los recursos humanos, cumpliendo con las obligaciones legales y gestionando ambientes laborales favorables para cada rol en la organización.

Por otro lado, existen situaciones que ya se presentan en la Organización, que permiten que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo, las cuales son:

- Los empleados se sienten estables, útiles en la cadena de negocio e idóneo para su puesto de trabajo.

- El Almacén Éxito posee una estrategia de beneficios adicionales llamada Motivos para Sonreír, que tiene una robusta estructura de ejecución desde muchos frentes que favorecen a los colaboradores.

- Como una práctica adoptada por los líderes, los empleados que posee perfiles de liderazgo potenciales, son capacitados por estos para que cada día logren aprender más de cargos que alguna vez podrían ocupar.

- El Éxito motiva a sus colaboradores a trabajar por sus metas personales, lo que tiene mucha importancia para ellos.

- Los empleados se sienten escuchados cuando tienen ideas para la organización y valorados cuando por su desempeño se le delegan tareas de mayor exigencia.

- Para el Éxito es importante que sus empleados crezcan y se capaciten, con iniciativas como el frente de educación en la estrategia Motivos Para Sonreír.

#### **6.4.1.8 Sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, es una de las tantas herramientas que le aportan a la empresa al compromiso de sus empleados con la Organización. Sin embargo, también se genera como una consecuencia de los planes y estrategias de bienestar que tiene el Almacén.

En este caso específico el propósito del Almacén genera sentido de pertenencia, debe estar apuntado a cumplir con las condiciones legales y trabajando en el bienestar de los empleados, desde construir buenos ambientes laborales, hasta los beneficios que se le puedan brindar en su ámbito personal.

Para potencializar este concepto en el Almacén, se evidencian situaciones favorables como:

- Los empleados se sienten estables dentro de la Organización, se genera sentido de pertenencia pues el colaborador valora tener ese espacio.

- Cuando el Éxito ha sobresalido en los rankings de las Mejores Empresas Para Trabajar en Colombia y otros reconocimientos en el gremio empresarial, los empleados se sienten orgullosos de poder hacer parte de la compañía.

- Los grandes esfuerzos de la empresa por el bienestar de los colaboradores hace que estos se sientan valorados y así mismo valoraran ese trato.

- Los empleados responden comprometidamente a las actividades de formación que les provee la Empresa, por lo cual se esfuerzan por obtener buenos resultados.

#### **6.4.1.9 Delegación de tareas**

La delegación de tareas en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar es una herramienta que aporta a muchos aspectos en la Organización, entre ellos, mejorar las relaciones laborales, cuando se dan correctamente y gestionar el buen trabajo en equipo que asegure la efectividad de los mismos.

Dentro de las direcciones para la delegación de tareas, el Éxito establece corporativamente unos lineamientos que los Gerentes de negocio tienen la misión de cumplir. Sin embargo, dentro de los almacenes se establecen metodologías que se adapten al contexto de la Organización específicamente a su equipo de trabajo.

Siguiendo este orden de ideas la delegación de tareas en el Almacén de Simón Bolívar, se caracteriza por:

- La confianza que se ha desarrollado entre líderes y colaboradores, permite que a la hora de delegar tareas, no exista temor de preguntar y aclarar dudas, esto genera una comunicación efectiva.

- El Éxito ha desarrollado una filosofía en la delegación que responde, no a las órdenes de un líder, sino a las necesidades del Almacén, por eso las tareas a realizar se construyen en equipo.

- Los líderes tienen claro que delegar tareas y actividades no corresponde a delegar responsabilidad, la cual es del líder, esto permite tener las reglas claras entre ellos y los colaboradores.

- La delegación de las tareas que son producto de los lineamientos de la compañía o en actividades especiales, se delegan en forma descendente, pues el Gerente de Almacén se comunica con sus líderes y de allí a los colaboradores de los procesos.

**6.4.2 Integración de la información – Análisis Comparativo.** Para el ejercicio de integración de la información, se realizó una unión entre, los conceptos categorizados en la codificación de la información recogida con los instrumentos metodológicos, y la construcción teórica del ejercicio de investigación. Para establecer una estructura clara en el presente análisis, se establecieron un total de siete términos que logran cubrir, los adicionales que se identificaron en la codificación.

### **- Administración de los Recursos Humanos**

El estilo de administración de los recursos humanos que se presenta en el Almacén Éxito sede Simón Bolívar, presenta varias características que llevan a inferir que la Organización va por buen camino. En la investigación se pudo interpretar que la estrategia de negocio está totalmente focalizada en la gestión del recurso humano, con el objetivo de movilizar desde este, los demás recursos de la Organización.

Siendo coherentes con la gestión del equipo humano, su prosperidad y el alcanzar los objetivos de la organización, Frederick Taylor asegura que el objetivo de la administración es lograr que la máxima prosperidad para el jefe, sea la máxima prosperidad para los empleados<sup>126</sup>, lo cual parece evidenciarse en el Almacén gracias a la cantidad de beneficios y bonificaciones a las que tienen acceso los colaboradores, algunos por el cumplimiento de los indicadores y buenos resultados, y algunos que aplican con solo hacer parte de la empresa. Los planes de formación de los empleados, también hacen parte de estos aciertos por lograr la prosperidad de los empleados, asegurando la del negocio.

Otra de las características importantes es la configuración de dicha administración como la clasificaba Taylor, administración científica, que a diferencia de la administración tradicional, divide la planeación de la tarea, reúne los conocimientos para realizarlas, convirtiéndolos en leyes o reglas y las delega al trabajador, quien tendría así las herramientas propicias para realizar su trabajo correctamente.<sup>127</sup>

Y esto se evidencia en el Almacén cuando se puede observar que los procesos de operación, tienen tareas y métodos de trabajo establecidos, que propicia la buena

---

<sup>126</sup> TAYLOR, Op. Cit., 19

<sup>127</sup> Ibid., 40-41

realización de las labores por parte de los colaboradores. Sin Embargo, es necesario agregar que dentro de estos procesos y en conjunto con el Gerente de Almacén, en ocasiones especiales, se realiza una construcción de las actividades a realizar y la metodología, en donde los empleados participan activamente, al igual que tienen la libertad de empezar tareas de baja complejidad que ellos identifiquen necesarias para el Almacén.

Por último es importante plasmar que, si bien el Grupo Éxito es una organización con extensa presencia nacional, que establece las estrategias de negocio y de gestión de los procesos desde una Sede Matriz, estas estrategias no condicionan las actividades que se deben realizar en cada Almacén, lo que permite que la estrategia se adapte al contexto del equipo que labora allí. En este caso se encuentra en coherencia con Idalberto Chiavenato, cuando comenta que en la organización no se puede hablar de un todo definido, por la constante transformación de los individuos que componen los escenarios, lo cual sugiere que se piensen en acciones específicas en cada Almacén, de acuerdo con el contexto a impactar.<sup>128</sup> El Plan de Acción del Almacén, para la gestión de clima organizacional, da cuenta que a cada Almacén y negocio, deben buscársele acciones que se adapten a ellos y sean efectivas en el cumplimiento de las metas como Compañía y así con otras estrategias organizacionales, el Gerente de Negocio tiene la libertad de escoger acciones que tengan efectos positivos sobre sus colaboradores y que sigan los lineamientos de la empresa.

### **- Relaciones Laborales**

Las relaciones laborales hacen parte de las variables del clima en las que se trabaja fuertemente en la organización. Dichas relaciones laborales que se configuran en el día a día de los integrantes del Almacén y que no solo aportan a la parte laboral del colaborador y la sinergia que pueda tener con los demás colaboradores, sino también en la parte emocional, al sentirse aceptado por un grupo que tiene trascendencia en lo social.

A esta adaptación al cuerpo social de la Organización se le denomina como una forma de suplir las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. Satisfacción por sí mismo, en relación con los demás y la capacidad para enfrentar las situaciones de alta exigencia, son los comportamientos que se configuran en el individuo cuando encuentra esta adaptación deseada.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., 9 p.

<sup>129</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., 49 p.

En el Éxito se realizan, como parte de su plan de acción para el clima organizacional, actividades de bienestar que tienen en el trasfondo el objetivo de crear equipos fuertes y que estén conectados correctamente, no sólo en lo laboral sino también en lo social, esto impacta de gran manera en el colaborador. Pero estos equipos de trabajo no sólo funcionan al tener una unidad, también tienen que tener claros las metas, reglas, métodos y tareas del mismo.

Fayol explica que cuando existe una alta administración de las capacidades y características individuales de cada persona del equipo y que se establecen, de acuerdo a estas, actividades con directrices concretas, aporta a que las relaciones no se vean afectadas si llegase a ocurrir algún malentendido en el equipo.<sup>130</sup>

Si bien en el Almacén existen formas efectivas, corporativas y de contexto, para la delegación de tareas, el equipo de líderes del mismo tiene identificado las cualidades de trabajo de cada persona del equipo, lo cual le facilita al líder delegar la tarea, conocer para que fue contratado y evitando las atribuciones de trabajo mal hechas a los procesos.

El Sistema Socio Técnico de Trabajo en las organizaciones, propuesto por un grupo de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres, y presentado por Chiavenato en su obra “Administración de Recursos Humanos” determina dos funciones de las organizaciones, en las cuales se enfrentan los recursos tecnológicos y los recursos humanos, para el cumplimiento efectivo de las tareas.<sup>131</sup>

Claramente, y como se ha mencionado anteriormente, el éxito ha apostado por el recurso humano, como movilizador de los procesos operativos de la Organización. Dentro de su plan funcional, la compañía ha desarrollado la Estructura de Liderazgo Basado en Procesos, distribuye el capital social de la empresa en todos los procesos y estos tienen como objetivo operar para movilizarlos.

---

<sup>130</sup> FAYOL, Op Cit., 182 P.

<sup>131</sup> GELABERT, Miquel Porret. Gestión de Personas. 4ta edición. Madrid: ESIC, 2010. 80 PP. ISBN: 978-84-7356-693-3.

## - Trabajo en equipo

Dentro del Grupo Éxito existe una importancia especial por los equipos de trabajo, debido a que la división por procesos que se mencionó anteriormente, tiene un direccionamiento especial respecto a la administración de los empleados dentro del sistema, pues la Compañía es bastante clara al decir que los colaboradores no pertenecen al líder sino al proceso, por lo cual es importante que se conforme un grupo comprometido con el mismo.

Miquel Porret Gelabert en su libro “Gestión de Personas”, clasifica los grupos en formales y no formales; los primeros son los que están reconocidos oficialmente por la organización y los segundos son los que se forman en la convivencia del día a día y no se reconocen claramente, lo cual no quiere decir que no se gestione el buen clima laboral entre los mismos.

Dentro del Almacén Éxito se pueden identificar ambos tipos de grupos, los formales que ya se han definido en la Estructura de Liderazgo Basado en Procesos. Los grupos informales, se evidencian en las amistades y situaciones de compañerismo que se dan en la organización gracias al relacionamiento del día a día y a las actividades de bienestar que buscan integrar al equipo del Almacén.

El mismo autor expone una serie de características que a su concepto deben tener los equipos formales para lograr ser efectivos y productivos.<sup>132</sup>

- Confianza Mutua: se identifica en la Organización, por el compromiso de los empleados con sus labores diarias, los objetivos del proceso y sobre todo por el sentido de pertenencia construido en los colaboradores y que les hace valorar su puesto en, la Organización y dar lo mejor de sí por conservarlo.

- Comunicación: en el Almacén se evidencia un alto sentido de la comunicación, cuando se construyen los planes de tareas en conjunto y se motiva a los empleados a participar sugiriendo, comunicando y preguntando acerca de las labores e iniciativas de la Organización.

- Apoyo Mutuo: en el consenso de las tareas a realizar se tiene un valor importante por las propuestas y sugerencias de los trabajadores, también existe un apoyo mutuo por el objetivo de alcanzar las metas del equipo, que finalmente significa el beneficio de cada uno.

---

<sup>132</sup> Ibid., 82 pp

- **Objetivos Organizacional:** los objetivos organizacionales de la compañía tienen una constante divulgación en los medios internos, además los objetivos del equipo y los procesos se construyen en reuniones y realización de los comités primarios quincenales.

- **Abordar las diferencias:** aunque no se conoció en la presente investigación un método específico de resolver temas de diferencias y desacuerdos, si se puede proponer que la comunicación asertiva que se maneja permite que los colaboradores tengan buenas vías de comunicación con quienes encuentran diferencias o para expresarle a sus líderes que estas existen.

- **Cultura de equipo:** en el éxito se vive una cultura de equipo bastante fuerte, fue posible evidenciarla durante la aplicación de los instrumentos metodológicos, momento en el cual gracias al trabajo en equipo, los empleados sin una dirección estricta de su jefe, pasaban las encuestas y demás instrumentos a sus compañeros y se cubrían en los instantes que tomaba responder a los mismos. Existe otra característica importante y es que en la retroalimentación de los errores o fracasos que se puedan presentar, siempre se señala la falla en el proceso y no en una persona.

- **Habilidad:** los individuos que integran estos equipos formales, se capacitan en la organización de forma bastante exhaustiva en sus labores y tienen la posibilidad de seguir formándose en otros procesos y áreas de trabajo, por lo cual existen personas lo suficientemente capacitados y expertos en el funcionamiento del negocio.

- **Un Líder:** en la organización existe una característica bastante interesante acerca de los líderes de la organización, pues aunque existen ya unas personas definidas que cumplen este papel, otros colaboradores que según la estructura del Almacén, no posee personal a cargo, debido al papel que juegan en las labores diarias y el clima organizacional, se van construyendo como líderes simbólicos.

Cuando en el Almacén se habla de equipos de trabajo, los colaboradores asumen que quienes conforman este grupo son sus compañeros de proceso, y en dichos procesos existe una actividad que impacta de gran manera en el buen ambiente de los mismos y es la delegación de las tareas y la división del trabajo.

Fayol afirma que una correcta delegación de tareas y división del trabajo, permiten aumentar la productividad del equipo, muchos poseen capacidades específicas, otros saberes individuales, otros poseen experiencia y así cada uno posee una especialización no sólo en su labor dentro del Almacén, sino el rol que cumple en el equipo. La descripción de cargos del Almacén se evidencia que los cargos tienen funciones específicas y detalladas, esto permite aumentar la efectividad de las tareas y aumentar en la productividad en consecuencia.

Es importante recordar que en la delegación de tareas, también se contempla el tema de los cargos que son potenciales ascensos en las sedes, por lo cual se busca descentralizar el poder y darle la oportunidad a alguien que demuestre compromiso de empezar a capacitarse en las áreas que no conoce y experimentar para el trabajo. Chiavenato también comparte que asignarle cierto grado de responsabilidad a las personas, requiere un alto nivel de confianza, al igual que un compromiso por motivar a empleados a trabajar y espera a que ellos lo asuman.<sup>133</sup>

De estas características, las que más se destacan en los líderes del Almacén son:

- Preparador, formador y facilitador: los líderes en la organización, sienten un especial agrado por las personas que desean aprender y se forman para cumplir mejor sus roles o prepararse para uno, pues son ellos mismos quienes se encargan del proceso.

- Motivador: la organización implementa constantemente concursos y demás actividades para motivar a los empleados en su trabajo; los líderes de la organización se encargan de motivar a sus empleados a participar y lograr posicionar el Almacén y que ellos se beneficien en el logro.

- Aprendiendo continuamente e innovando: gracias al plan de formación que se tiene, los líderes están constantemente capacitándose en los temas que requiere su rol, al mismo tiempo la organización les hace seguimiento para que lo que se aprendió en las capacitaciones, sea aplicado en los almacenes, desde la innovación de los líderes.

- Colaborando y unificando: los líderes son los mayores promotores de la práctica de construir tareas y métodos de realizar las labores en equipo, lo que permite que el equipo se una y que los líderes también aporten a estas actividades como integrantes de los procesos.

---

<sup>133</sup> CHIAVENATO, Óp. Cit. 89 pp.

Igualmente Gelabert agrega a estas características, el rol del líder como evaluador y tomador de decisiones, debido a que observa los comportamientos de sus equipos y lo analiza para actuar. En el Grupo Éxito, esta característica de evaluador se le atribuye de gran manera, al Gerente de Almacén quien es el que realiza los seguimientos a las evaluaciones de desempeño. En la toma de decisiones, es importante destacar que en el Almacén, la toma de decisiones se da en niveles, ya que cada cargo debe tener algún nivel de toma de decisiones, que es concedida por el Gerente de Almacén, el cual conoce el alcance de cada puesto en el negocio.

### **- Confianza Organizacional**

La confianza organizacional en la teoría tiene un hilo conductor marcado por la ética de los trabajadores, en la cual autores como Chiavenato, afirman que estos comportamientos éticos en las organizaciones, son aquellos que los grupos adoptan como propios.<sup>134</sup>

De acuerdo a esta definición, se puede decir que la organización ha implementado unos valores organizacionales propios, que deben evidenciarse en la cultura organizacional. Igualmente agrega el autor, que las organizaciones deben promover la aplicación de dichos comportamientos éticos.

El Grupo Éxito ha desarrollado varios instrumentos de comunicación que sean útiles a los colaboradores. En todos y cada uno de ellos, existe la divulgación de los valores y prácticas para los comportamientos éticos, estos medios incluyen periódicos, radio y medios digitales, tales como la intranet corporativa.

Dichos comportamientos, según el autor, se construyen en ocasiones como aspectos informales y ocultos e impactan la cuestión social y psicológica de los empleados<sup>135</sup>. Dentro del Almacén Éxito, la confianza organizacional sigue siendo un aspecto ético y de clima organizacional, que se mantiene oculto y no se realizan actividades concretas para gestionarlo o hacer que crezca de la manera adecuada.

---

<sup>134</sup> CHIAVENATO. Óp. Cit., 54 pp.

<sup>135</sup> CHIAVENATO. Óp. Cit., 59 pp.

Según el psicólogo Niklas Luhmann, en una obra realizada en el año 1988, se puede presentar dos tipos de confianza, aquella que contiene lazos y sentimientos familiares y aquellas que no, que están especialmente apoyadas en las normas, leyes u otras herramientas.<sup>136</sup> En el Éxito se presenta previamente el tipo de confianza que usa las leyes, las normas y herramientas de seguimiento, debido a que dentro de la relación laboral entre el Éxito y el colaborador, siempre ha estado ligado al cumplimiento de unas labores descritas en un contrato y firmadas por ambos; estas normas pueden contener el cumplimiento de los objetivos y la de sus cargos que significan el deber ser del rol que cumple el responsable.

Existen entonces, una serie de estilos de confianza, que se describen como: confianza socioemocional, aquellas en las que el mayor insumo son los valores que se identifican en las personas; La confianza instrumental en la que se establecen los riesgos y ventajas de confiar en alguien; y por último, la confianza colectiva, la cual describe la confianza que se adquiere por el equipo en el que se trabaja, cuando se compara con otro.<sup>137</sup>

Según el ejercicio realizado, en el Almacén se identifican dos tipos de confianza:

- Confianza Socioemocional: la importancia que se le atribuyen a una serie de valores que se identifican en las organizaciones, es una práctica dentro de la cual se genera confianza por sí mismo y quienes lo rodean.

- Confianza Colectiva: debido al alto sentido de pertenencia que poseen los colaboradores de este Éxito y al clima laboral que se vive en las labores diarias, los empleados han desarrollado un comportamiento de equipo y se identifican, en los cuáles, aunque no fueron identificados propiamente, se desarrollaron valores que representa al equipo específico.

### **- Clima Organizacional**

El clima organizacional se encuentra determinado como las percepciones de los empleados respecto al ambiente en el cual realizan sus labores diarias, e impactan varias temáticas como<sup>138</sup>:

---

<sup>136</sup> GORDON. Óp. Cit., 42 pp.

<sup>137</sup> PARRA & GÓMEZ, 2008

<sup>138</sup> Duran P. M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. 2002. <<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>> [citado el 7 de septiembre de 2013].

- El ambiente físico.
- Características estructurales.
- Ambiente Social.
- Características personales.
- Comportamiento Organizacional.

Durante la investigación, se pudo esclarecer que los colaboradores tienen una percepción clara acerca de lo que la empresa está generando para proveer un excelente clima organizacional a los empleados. Entre las iniciativas que se pueden resaltar dentro de la estrategia para la gestión del clima son:

- Mantener los espacios de los empleados en excelentes condiciones.
- Proveer información confiable y tareas estructuradas, que le permitan ser efectivo y realizar correctamente su trabajo.
- Los eventos de bienestar que se realizan y los medios internos que le llegan a muchos colaboradores.
- La compañía los motiva a formar objetivos en la vida personal desde el ámbito laboral.
- Establecer dentro del plan de acción para el clima laboral, la necesidad de verificar, controlar y asegurar los descansos de los empleados.

Todas estas actividades, están enmarcadas en la construcción de plan de acción para el clima organizacional del Almacén, el cual debe responder a la estrategia general por compañía, y debe estar representado en acciones específicas, a las cuales se les hace seguimiento con el jefe de recursos humanos del distrito.

Debido a que un requisito es que el clima se mida, no a partir de las acciones que implementa la organización, sino de las percepciones de quienes allí laboran; la Empresa debe realizar evaluaciones a los colaboradores que les arrojen un

---

diagnóstico que les permita conocer la efectividad de los medios. El Grupo Éxito realiza la encuesta de las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia, en la cual ha ocupado puestos muy importantes en el ranking.

### **- Cultura Organizacional**

Según Keith Davis y John W. Newstrom, autores de la obra “Comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional”, la cultura organizacional comprende todas las prácticas que se construyen a partir de la cotidianidad de la organización, la cual tiene como protagonista a los colaboradores.<sup>139</sup>

La cultura organizacional del Almacén está muy centralizada a generar espacios de retroalimentación, diversión y esparcimiento y unión del equipo de trabajo. La organización ha implementado los planes de acción, como una forma de implementar las estrategias generales en cada uno de los almacenes dependiendo del contexto, el cual es precisamente la cultura organizacional.

De esta forma se puede demostrar que la cultura influye de manera directa en las estrategias, pues según se configuren estas, el plan de acción debe hacer lo posible por aplicarlo en sus ciudades y lograr una unidad bajo la estrategia global y una alineación a la efectividad de esa gestión.

Otra gestión importante son las prácticas adquiridas por los líderes, en la cual los líderes del proceso, junto al Gerente de negocio, recorren el Almacén al inicio del día, para saludar a los empleados y verificar el estado del negocio. Todas estas iniciativas se van amoldando a la cultura de la empresa y generando un alto impacto en el clima laboral y la satisfacción.

### **- Satisfacción Laboral**

El componente de satisfacción laboral es tal vez el elemento más fortalecido en la Organización, debido a los constantes beneficios que reciben los empleados, lo cual los hace sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, demostrando un

---

<sup>139</sup> KEITH, Davis; NEWSTROM John. Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. McGraw Hill, 1999. ISBN: 9701037367

alto sentido de pertenencia y sintiéndose afortunados por lograr ocupar un espacio en la cadena de negocio de la compañía.

La satisfacción laboral es como el sentimiento de agrado, que se da por ofrecer un excelente ambiente laboral y genera que los empleados no pierdan el interés y ánimo por este trabajo.<sup>140</sup>

En el Almacén Éxito, la satisfacción va fuertemente ligada a los beneficios, sin embargo existen movilizadores de carácter emocional, como la posibilidad de ascender en la organización y la enseñanza de los procesos que aún no se conozcan profundamente, esto es preciso para cuando las personas cuando tiene intereses más emocionales que económicos.

El análisis realizado anteriormente, permitió establecer la relación entre lo construido teóricamente y lo recogido durante la investigación al Almacén Éxito sede Simón Bolívar y conocer cómo la gestión que realiza el negocio, está siguiendo unos lineamientos teóricos, aclarando que no se conoce si se tiene conciencia de ello.

Por último, este pequeño ejercicio apporto a la definición de las conclusiones del trabajo y de las respuestas a la sistematización de los objetivos, respondiendo directamente al objetivo específico número tres e indirectamente a los números uno y dos, ya que habiendo realizado los dos primeros, se encontró necesario realizar una unión de la información e indagar por la coherencia de este tema, que no solo es importante e impacta al Almacén sino al estudio de las relaciones laborales y el clima organizacional dentro del mundo empresarial.

---

<sup>140</sup> MUÑOZ, Alfredo. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Madrid, 1990. Tesis doctoral inédita. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. 293 pp.

## 7. CONCLUSIONES

Este trabajo de grado, modalidad Proyecto de Grado, se planteó en realizar un ejercicio investigativo acerca de la construcción de confianza en el clima organizacional del Grupo Éxito, específicamente Almacenes Éxito, sede Simón Bolívar en Cali-Colombia, utilizando como hilo conductor la documentación de dichas estrategias, el análisis a las percepciones de los colaboradores de la organización investigada y la aplicación de un método comparativo entre la construcción teórica del proyecto y lo descubierto en la praxis, teniendo en cuenta que dicho análisis permitió conocer si el Éxito implementa estrategias para la construcción de confianza, que tienen alguna coherencia con las directrices teóricas desarrolladas con el pasar de los años.

Para el desarrollo del este proyecto, se escogió Grupo Éxito ya que alcanzó el segundo puesto en la edición 2012 de las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia, ya que significaba un interés particular indagar las razones por las cuales logró tal registro. Es importante aclarar que dentro de la metodología de la evaluación de Great Place to Work<sup>®</sup> para realizar el ranking, la confianza juega un papel fundamental dentro de la construcción de clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

Teniendo en cuenta el objetivo general en el presente trabajo, las conclusiones encontradas al final del ejercicio datan que en el Grupo Éxito, específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar, no existen estrategias para la construcción de confianza dentro del clima organizacional, debido a que estas se enfocan totalmente a la gestión del clima organizacional, dentro del cual si se trabaja por la confianza, pero de manera implícita.

El fuerte de las estrategias para el clima laboral se encuentra en la gestión de los beneficios económicos y emocionales para los colaboradores tanto para administrativos como operativos de la organización. Dentro de este arduo trabajo realizado por la Compañía, se ha potencializado el sentido de pertenencia y las buenas relaciones laborales; es entonces, cuando por medio de estos dos conceptos, los empleados llegan a asumir el compromiso de todos quienes componen los equipos de trabajo y se desarrolla una confianza profesional entre los integrantes de la empresa.

Valorar el puesto de trabajo, cumplir con las obligaciones del cargo, lograr una estabilidad económica y corresponder a la compañía por la confianza y el espacio

que se le ha brindado, son muchas de las ideas que se generan entre los colaboradores que les hacen pensar que todos dentro de la organización deben empeñar su mayor esfuerzo por conservar sus empleos y generar mayores oportunidades para ellos y la organización. Una evidencia notable de estas acciones es que el personal expresó reiteradamente que a la hora de identificar cualidades o características que le permitiera confiar en alguien de su equipo primaba la actitud, la responsabilidad y el compromiso que demuestre dicha persona, frente a la compañía.

Para el objetivo específico número uno, el cual correspondía a la documentación de las estrategias, en este caso para el clima organizacional, se pudo identificar que estas están todas dirigidas a lograr la cohesión de los Grupos frente a los objetivos corporativos, por medio de acciones que motiven al personal y la hagan sentir a gustos en su lugar de trabajo.

La estrategia predominante se titula “Motivos para Sonreír” y evidencia un trabajo extenso de la empresa por generar 16 frentes de beneficios para los empleados y sus familias, implementado también los medios correctos para la difusión de esta acción que les permitiera generar credibilidad frente a lo que la compañía ofrece.

También es importante resaltar, que la organización establece unos objetivos del clima organizacional y de administración de recursos humanos a nivel corporativo, pero es el Almacén que en fusión de su contexto decide qué acciones aplicar o ingeniar para lograr que la estrategia tenga éxito en un Almacén específico, por lo cual su plan de acción es también muy importante en la alineación.

Para el objetivo específico número dos, se realizaron 30 encuestas, 20 para el personal operativo y 10 para el personal administrativo, en las cuales se evaluaron las percepciones sobre la confianza profesional, las relaciones laborales, la administración de los recursos humanos, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y clima organizacional.

También se realizaron dos encuestas semiestructuradas a dos personajes con roles estratégicos dentro del clima laboral del Almacén, y dos entrevistas no estructuradas de carácter informativo debido al límite de acceso a la documentación oficial de la empresa, tales reuniones se realizaron con el Gerente de Almacén Éxito Simón Bolívar, Rigoberto Bohórquez y el Auxiliar Administrativo Roberto Méndez.

La aplicación de estos instrumentos metodológicos, arrojaron datos que entrelazaban los conceptos, por lo cual fue necesario aplicar un método de análisis que permitiera codificar la información y dividir los resultados obtenidos en nueve conceptos. Los cuales eran: administración de los recursos humanos, relaciones laborales, trabajo en equipo, confianza profesional, clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral, sentido de pertenencia y delegación de tareas.

En la aplicación del último paso del método de análisis que se basaba en integrar la información codificada con la teoría del trabajo, siendo coherentes con la respuesta del objetivo número tres el cual consistía en realizar el análisis comparativo de lo mencionado anteriormente, se realizó la división de los temas en siete conceptos que abarcaban de manera más general toda la terminología del trabajo, estos conceptos eran: administración de los recursos humanos, relaciones laborales, trabajo en equipo, confianza profesional, clima organizacional, cultura organizacional, satisfacción laboral.

Una vez realizado dicha integración, se pudo llegar a una conclusión general acerca del por qué el Grupo Éxito, específicamente Almacén Éxito sede Simón Bolívar, no ha implementado estrategias específicas para la construcción de confianza, a pesar del gran trabajo que realiza para construir un buen clima organizacional. De esta forma, se identificó que la organización asume que dentro del clima laboral y las relaciones laborales, la confianza profesional es un comportamiento que se construye por si solo en el día a día del negocio. Este hallazgo permitió generar las recomendaciones necesarias para que el Éxito no asuma este concepto como algo espontaneo, pues es necesario trabajar en el para lograr la prosperidad de las relaciones laborales.

## **8. RECURSOS**

### **8.1 Talento Humano**

El siguiente trabajo contó con la participación directamente del Gerente del Almacén Éxito sede Simón Bolívar, Rigoberto Bohórquez, asimismo con el equipo de trabajo del plantel, personal operativo y administrativo. A su vez con la directora de proyecto de grado, Diana Ximena Ramírez y las investigadoras del presente trabajo.

#### **Directora de Trabajo de Grado**

Diana Ximena Ramírez

#### **Gerente Almacén Éxito sede Simón Bolívar**

Rigoberto Bohórquez

#### **Estudiantes - autores:**

Catalina Apache Henao

Daniela Salgado Vergara

### **8.2 Recursos Físicos**

Instalaciones de la biblioteca de la Universidad Autónoma de Occidente y Almacén Éxito sede Simón Bolívar; préstamos de libros y revistas, consultas a través de Internet, memorias USB, impresora, dos computadoras con programas Microsoft Office, fotocopidora, una cámara, una grabadora, dos celulares, hojas, escritorio, sillas, lapiceros, portaminas, borradores, minas, corrector, libreta de apuntes, agenda, libros, marcadores.

### 8.3 Recursos Financieros

Dinero para las fotocopias, impresiones, impresiones digitales, anillados, desplazamientos de cada una de las integrantes del proyecto investigativo, alimentación.

**Cuadro 5. Recursos financieros**

Recursos	Costos (Aproximado)
Fotocopias e impresiones	\$150.000
Impresiones digitales	\$100.000
Anillados	\$60.000
Transporte	\$140.000
Alimentos	\$270.000
Total	\$712.000

## 9. CRONOGRAMA

✓ Año 2013

**Cuadro 6. Cronograma año 2013**

MESES	JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE			NOVIEMBRE					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
<b>ACTIVIDADES</b>																						
Planeación y diseño del anteproyecto																						
Inscripciones anteproyecto																						
Entrega anteproyectos																						
Correcciones																						
Aprobación de proyectos																						
Actas de registro académico																						
Documentación teórica																						

✓ Año 2014

**Cuadro 7. Cronograma año 2014**

MESES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO					ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>ACTIVIDADES</b>																									
Visita Grupo Éxito Simón Bolívar																									
Dateo y documentación de la Org.																									
Formulación de cuestionarios																									
Recolección de datos																									
Análisis de resultados																									
Conclusiones																									
Construcción Final																									

## RECOMENDACIONES

- Construir una estrategia o acción que esté enfocada directamente a la construcción de confianza profesional para el personal operativo y administrativo de la Sede Simón Bolívar.
  
- Divulgar los reconocimientos que continuamente obtiene la organización gracias a los resultados prósperos que esta genera. El hacer esto, daría mayor claridad tanto para el personal operativo, como el administrativo, y así desarrollarían mayor sentido de pertenencia, que hoy en día tienen. Igualmente, poner en práctica esta forma de divulgación, forjaría un método de uso como herramienta para gestionar asimismo su buen clima laboral.
  
- Invitar a los líderes a gestionar diariamente la confianza profesional para así ser un todo y un complemento en la cultura y clima laboral. Generando así un personal que se sume desde la praxis hasta el concepto, pues de esta forma el líder formaría al colaborador no sólo en la valoración de este término, sino que educaría de manera propicia su significado.
  
- Continuar en la labor permanente de satisfacer las necesidades del colaborador, enorgullecer el sentido de pertenencia por ser parte de la organización y continuar en la formación por capacitar a los líderes y brindar la información necesaria al equipo de trabajo.
  
- Prolongar el alto clima organizacional que diariamente se crea en la jornada laboral de acuerdo a los lineamientos que implementa el núcleo organizacional (Grupo Éxito) para así aportar acciones idóneas en el ambiente de trabajo. No obstante, la organización permite a los almacenes crear y contribuir estrategias necesarias para mejorar y construir el buen clima laboral. Satisfacer a los empleados y generar un mayor sentido de pertenencia en sus relaciones laborales y con la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA H, SALANOVA M, y LLORENS S. ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El rol de la confianza organizacional. En: Ciencia y Trabajo. No. 41. (Julio - septiembre, 2011); ISBN: 125-134-0718-244-9.

AGUAYO, Enrique. Pensamiento e Investigaciones Filosóficas de Mauricio Beuchot. 1era edición. México: Universidad Americana Plantel Santafé, 1996. ISBN: 968-859-255-2.

Almacenes Éxito. [En línea] Bogotá D.C.: PAGINAS AMARILLAS. [Consultado 20 de marzo de 2014] Disponible en internet: <<http://www.paginasamarillas.com.co/empresa/almacenes+exito+sa-cali-968921>>

ALVAREZ MORALES, Víctor; PATIÑO MILLÁN, Beatriz. Aula: Gustavo Toro Quintero. [En línea]. Medellín: CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PLANEAMIENTO ADMINISTRATIVO, CEIPA. Aulas Interactivas [Consultado 03 de marzo de 2014] Disponible en: <<http://ceipa.edu.co/aulas/gustavo-toro-quintero.html>>

ANDER EGG, EZEQUIEL. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad 33° Edición, Casa Editorial Lumen SRL: Buenos Aires. 2000. P. 179. ISBN: 978-950-7249-938.

BALLART, Xavier. Teoría de la organización. Primera Edición. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas, 1993. ISBN: 84-7088-659-2.

CABALLERO, Katia. El concepto de “Satisfacción en el Trabajo” y su proyección en la enseñanza. Granada, 2002. Tesis de profesorado en Investigación. Universidad de Granada. Grupo de Investigación FORCE.

CANTISIANO, Gabriela; PALACÍ, Francisco; MORALES, José. La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador: ¿Relaciones mediadas por la

confianza organizacional? En: Revista de la psicología del trabajo y las organizaciones. Vol. 20. No. 1. Madrid, 2004. 31 pp. ISSN: 1576-5962.

Cinco formas para ganarse la confianza de un equipo. [En línea] Buenos Aires: DOS IDEAS, 2009. [Consultado 10 de marzo de 2014] Disponible en: <<http://www.dosideas.com/noticias/liderazgo/511-5-formás-para-ganarse-la-confianza-de-un-equipo.html>>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 9na edición. México: Mc Graw Hill. 2011. 9 p. ISBN: 978-607-15-0560-6.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Única edición. México: Thomson. 2005. 49 p. ISBN: 970-686-360-5.

COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós, 2003. 117 pp. ISBN: 950-12-9000.

DIARIO OCCIDENTE. Éxito Autopista Simón Bolívar, una nueva sonrisa para el oriente de Cali. En: Diario Occidente, Cali: (15 de nov., 2012)

DURAN, Paulo. M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas [En línea]. Bogota D.C.: Gestipolis, 2003 [Consultado 07 de septiembre de 2013] Disponible en internet: <<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>>

ECHEVERRIA, Rafael. La empresa emergente, la compañía y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. Garnica. 2000. ISBN: 9506413010.

ENTREVISTA con Rigoberto Bohórquez, Gerente de Almacén Éxito Simón Bolívar – Cali. Cali, 3 de Abril de 2014.

Empleo. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.grupoexitocom.co/index.php/es/sostenibilidad/nuestros-empleados/un-gran-lugar-para-trabajar>>

FAYOL, Henri. Administración industrial y general. Décima tercera edición. México: Herrero Hermanos. 1971. 198 p.

Fundación. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.grupoexitocom.co/index.php/es/fundacion/quienes-somos>>

GARZA, Diana Guadalupe. Clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas. Victoria. 2010. 16 pp. Tesis (maestría en dirección empresarial con énfasis en recursos humanos). Universidad Autónoma de Tamaulipas. División de estudio de posgrados.

GELABERT, Miquel Porret. Gestión de Personas. 4ta edición. Madrid: ESIC, 2010. 80 pp. ISBN: 978-84-7356-693-3.

GORDON, Sara. Confianza, capital social y desempeño de las organizaciones: Criterios para su evaluación. En: Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales. No. 193,2005. 42 pp. ISSN: 0185-1918.

GREAT PLACE TO WORK. ¿What Makes Some Employers So Good – And Most So Bad? 1era edición. San Francisco: 1998. ISBN: 0380711036.

HERNÁNDEZ, Roberto Sampieri. FERNÁNDEZ, Carlos Collado. BAPTISTA, Pilar Lucio. Metodología de la Investigación. 1era edición. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos S.A., 1997. 497 pp. ISBN: 968-422-931-3.

Historias Empresariales [en línea] Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, [Consultado 03 de Marzo de 2014] Disponible en Internet: <<http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/Historias-Empresariales/Historias-Empresariales/Gustavo-Toro-Quintero.aspx>>

HUESO, ANDRES. CASCANT, M. JOSEP. Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. En: Universitat Politècnica de Valencia. Cuadernos Docentes en Proceso de Desarrollo. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia, 2012. No. 1. ISBN: 978-84-8363-893-4

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación: Presentación de Tesis, Trabajos de Grado y Otros Trabajos de Investigación. Bogotá, ICONTEC, 2008. 42 pp. (NTC 1486)

Inversionistas. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.grupoexitocom.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-grupo-exito>>

Inversionistas. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.grupoexitocom.co/images/Inversionistas/pdf/Codigo%20de%20buen%20gobierno%202013.pdf>>

La Entrevista. [En línea]. Madrid: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. [Consultado 23 de junio de 2014] Disponible en internet: <[http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)> [citado el 11 de mayo de 2014]

LEÓN, Jenitze Liliana. Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Arauca, 2013, Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Facultad Administración de Empresas.

MARTINEZ, Miguel. La investigación Cualitativa: síntesis conceptual. En: Revista de Investigación en psicología. Lima: No.1 Vol. 9, 2006. 123 – 143 pp. ISSN: 1560-909X

MARTINEZ, José Daniel. La Entrevista Como Instrumento de Investigación. En: El Nuevo Diario, Santo Domingo. (12 de junio de 2008).

MORENO, Juan. Liderazgo Situacional. [En línea]. Madrid: Sociedad Española de Directivos de la Salud, [Consultado 15 de abril de 2014] Disponible en internet: <<http://www.sedisasigloxxi.com/spip.php?article191>>

MUÑOZ, Alfredo. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo: Tesis doctoral inédita. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 1990. Tesis doctoral inédita. Facultad de Psicología. 293 pp.

Nuestra Historia. [En línea] San Francisco: GREAT PLACE TO WORK [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>>

Nuestros Locales. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <[http://www.inmobiliariaexito.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233:nuevo-exito-autopista-simon-bolivar-en-cali-renueva-la-presencia-de-la-marca-exito-en-la-ciudad&catid=42:blog&Itemid=53](http://www.inmobiliariaexito.co/index.php?option=com_content&view=article&id=233:nuevo-exito-autopista-simon-bolivar-en-cali-renueva-la-presencia-de-la-marca-exito-en-la-ciudad&catid=42:blog&Itemid=53)>

PARRA, Antonio; GÓMEZ, Francisco. Conductas de ciudadanía organizacional y confianza en la construcción de equipos de trabajo. En: VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid. (2008, Granada)

PEREZ, Rafael Alberto, MÁSSONI, Sandra. Hacia una Teoría General de la Estrategia. 1era edición. Barcelona: Ariel, 2009. ISBN: 9788434413108.

¿Por qué trabajar en el Grupo Éxito? [En línea] Medellín: GRUPO EXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/por-que-trabajar-en-el-grupo-exito>>

Prospecto de Colocación Bono Solidario Éxito. [En línea] Medellín: ALMACENES ÉXITO. [Consultado 10 de Marzo de 2014]; pág. 33. Disponible en Internet: <[www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto\\_Almacenes\\_Exito\\_200 .pdf](http://www.bvc.com.co/recursos/.../Prospecto_Almacenes_Exito_200.pdf)>

¿Qué es un excelente lugar de trabajo? San Francisco: GREAT PLACE TO WORK. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <<http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>>

SANTIAGO, Ana Luisa. Desarrollo y Validación de la Escala Confianza Organizacional. Puerto Rico, 2001. Doctorado en Filosofía con especialidad en Psicología Industrial Organizacional. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.

SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. Cuarta edición. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. ISBN: 9780875896397.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN (I: 2011: Tegucigalpa). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Tegucigalpa: Facultad de ingenierías, Universidad Nacional Autónoma de Honduras. 2011.

SERRATO, Martha Cecilia. Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia LTAD. Bogotá, 2011. Administradora de empresas. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas.

Sobre Grupo Éxito. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <  
<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/sobre-el-grupo-exito> >

Sobre Pacto Global. [En línea] Bogotá D.C.: RED PACTO GLOBAL COLOMBIA. [Consultado 22 de marzo de 2014] Disponible en internet: <  
<http://www.pactoglobal-colombia.org/quees.html>>[citado el 22 de febrero de 2014]>

Sostenibilidad. [En línea] Medellín: GRUPO ÉXITO. [Consultado 20 de marzo de 2014]. Disponible en internet: <  
<http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/sostenibilidad/nuestros-empleados/un-gran-lugar-para-trabajar>>

TAYLOR, F. W. Principios de la administración científica. Décima tercera edición. México: Herrero Hermanos. 1971.

UNIVERSIDAD ICESI. Una Mirada Descriptiva a las Comunas de Cali. Cali: Feriva, 2007. 120 pp. ISBN: 978-958-8357-04-1.

VALDIVIA, Antonio. Las funciones de la dirección comercial a la empresa familiar Catalana. Cádiz, 2011. Tesis para doctorado en ciencias del trabajo. Universidad de Cádiz. Facultad de Ciencias del trabajo.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Trabajo de campo



**ANEXO 2. Instrumento de recolección de la información: encuesta dirigida a Personal Administrativo**

**ENCUESTA**

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Categoría (subárea): \_\_\_\_\_

Edad: ( ) entre los 18 y 25 años ( ) entre los 26 y 35 años ( ) 36 en adelante

Tiempo en la compañía: ( ) De 0 a 4 años ( ) De 5 a 10 años ( ) Más de 10 años

**Objetivo:**

El objetivo de la presente encuesta es explorar acerca de las estrategias para la construcción de confianza en el Grupo Éxito S.A., específicamente Almacenes Éxito.

Responda las siguientes preguntas, escogiendo la respuesta que más se acerque a la realidad y la percepción que usted tiene sobre su compañía. Estas preguntas son de opción múltiple, con única respuesta. Si existe más de una opción marcada su respuesta será anulada.

1. Dentro de las funciones de su cargo, la administración de los recursos humanos le permite:

- g. Gracias a la administración de los recursos humanos, puedo delegar las tareas de mi equipo de manera eficiente.
- h. Administrando los recursos humanos, puedo convertir a los colaboradores en una herramienta para que la empresa alcance su objetivo corporativo.
- i. Así puedo construir una relación directa y armoniosa con mi equipo de trabajo, generando buenos resultados a nivel laboral y personal

- j. Es una herramienta para mantener la autoridad, respeto y liderazgo frente a mis empleados.
- k. Todas las anteriores
- l. Otra ¿cuál?

---

---

2. Para usted, ¿cómo se construye un buen clima organizacional en Almacenes Éxito S.A.?

- g. Manteniendo una buena relación con mis empleados y brindándole beneficios emocionales.
- h. Estableciendo lazos de confianza y retroalimentación con mi equipo, para lograr un buen desempeño.
- i. Manteniendo una relación muy profesional y estableciendo las reglas y deberes desde el inicio.
- j. Siguiendo las instrucciones y utilizando los instrumentos que me provee la organización, para tener un buen clima organizacional
- k. Todas las anteriores
- l. Otra ¿cuál?

---

---

3. Para usted ¿cómo logra la empresa satisfacer laboralmente a sus empleados?

- g. Cumpliendo oportunamente con las condiciones que se establecen en el contrato laboral y lo que dicta la ley.
- h. Mostrarse interesado en el bienestar de los empleados tanto a nivel laboral como personal.

- i. Siendo objetivo y justo con la delegación de tareas y la recompensa por el cumplimiento de las mismas.
- j. Generando sentido de pertenencia por la empresa, logrando que el empleado tenga un sentimiento de agrado y felicidad, por trabajar en esta organización.
- k. Todas las anteriores
- l. Otra ¿cuál?

---

---

4. ¿En qué trabaja Almacenes Éxito para generar buenas relaciones laborales?

- g. Trabaja para mantener el buen ambiente de trabajo y el alto desempeño laboral.
- h. Gestiona la buena comunicación entre los equipos de trabajo.
- i. Estableciendo formalmente las formas de relacionamiento entre colaboradores y líderes.
- j. Capacitando a sus líderes y colaboradores en el ambiente de trabajo y las relaciones laborales.
- k. Todas las anteriores
- l. Otra ¿cuál?

---

---

5. ¿A que debe apuntar una estrategia para impactar positivamente la confianza en el clima organizacional de la empresa?

- g. Mejorar el sistema de recompensa económica y emocional, a los empleados que cumplan con sus responsabilidades de manera eficaz.

- h. Construir ambientes de trabajo integrales, incluyendo espacios físicos, herramientas de trabajo correctas y gestionando una buena cultura organizacional.
- i. A mejorar o potencializar las relaciones laborales, trabajando fuertemente en los estilos de liderazgo de los procesos.
- j. A motivar a los empleados a cumplir con sus metas y responsabilidades, por el sentido de pertenencia que nace por la organización.
- k. Todas las anteriores
- l. Otra ¿cuál?

---

---

Marque si está de acuerdo o en desacuerdo con la situación presentada, según la percepción que usted tiene sobre su empresa. Escoja sólo una opción.

6. En mi empresa, existen instrumentos y estrategias que me permiten construir confianza con mis empleados, permitiéndome delegar en ellos tareas de alta responsabilidad y confiar en la alta efectividad de cada colaborador.

De acuerdo                       En desacuerdo

7. Se ha contratado un nuevo empleado en la organización. He comenzado a delegarle tareas básicas, ya que no lo conozco profundamente y no le tengo la suficiente confianza; de acuerdo a su desempeño con estas tareas, le delegaré otras con mayor dificultad.

De acuerdo                       En desacuerdo

8. Nombre las estrategias o instrumentos que le provee la organización que, a su criterio, le permiten construir confianza y un buen clima organizacional.

---

---

**Trabajo de Grado**  
**“Estrategias para la construcción de confianza**  
**en el Grupo Éxito S.A. sede Simón Bolívar”**

---

---

---

---

**ANEXO 3. Instrumento de recolección de la información: encuesta dirigida a Personal Operativo**

**ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO**

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Categoría (subárea): \_\_\_\_\_

Edad: ( ) entre los 18 y 25 años ( ) entre los 26 y 35 años ( ) 36 en adelante

Tiempo en la compañía: ( ) De 0 a 4 años ( ) De 5 a 10 años ( ) Más de 10 años

Objetivo:

El objetivo de la presente encuesta es explorar acerca de las estrategias para la construcción de confianza en el Grupo Éxito S.A., específicamente Almacenes Éxito, en el área administrativa de la Sucursal Simón Bolívar.

Responda las siguientes preguntas, escogiendo la respuesta que más se acerque a la realidad y la percepción que usted tiene sobre su compañía. Estas preguntas son de opción múltiple, con única respuesta. Si existe más de una opción marcada su respuesta será anulada.

1. Según su experiencia laboral en Almacenes Éxito ¿Cómo se construye la confianza profesional en su sitio de trabajo? Tenga en cuenta que la confianza profesional, es la que se construye en los equipos de trabajo y permite a quienes lo integran, confiar en el compromiso laboral de sus compañeros, hacia la prosperidad de la organización.

m. La empresa en la que trabajo realiza diferentes actividades y estrategias para construir confianza entre los empleados.

n. Nuestros jefes y líderes están capacitados para construir confianza en los equipos de trabajo.

- o. La convivencia y trabajo diarios nos ayudan a construir ésta confianza.
- p. El ambiente laboral de la empresa donde trabajo, se presta para que siempre exista confianza profesional.
- q. Todas las anteriores
- r. Otra ¿cuál?

---

---

2. Para usted, ¿cómo se construye un buen clima organizacional en Almacenes Éxito S.A.? Recuerde que el clima organizacional, es el conjunto de percepciones que tiene los colaboradores de una empresa, acerca de la cultura, el ambiente laboral y las relaciones que se vive en la organización en la cual trabajan.

- m. Mi sitio de trabajo siempre está en las mejores condiciones para que yo trabaje, así se crea un buen clima organizacional.
- n. La organización nos enseña a hacer de nuestro clima organizacional el mejor para lograr los resultados a nivel grupal y personal.
- o. Mi jefe y demás superiores siempre se preocupan por nuestro bienestar y que nos sintamos bien en el trabajo.
- p. Cuando estamos seguros de que la empresa va a cumplir con sus obligaciones legales, trabajamos en un buen clima laboral.
- q. Todas las anteriores
- r. Otra ¿cuál?

---

---

3. ¿Qué características reúne para usted, lo que se denomina como satisfacción laboral? Teniendo en cuenta que satisfacción laboral articula el bienestar, el placer y la felicidad experimentada a través de su trabajo y en relación con los demás, es decir, estos sentimientos que se generan dentro del área de trabajo y con los compañeros y directivos de la organización

- f. La objetividad, la justicia y tolerancia con los empleados permiten alcanzar la satisfacción laboral en mi ambiente de trabajo.
  - g. El cumplir con las prestaciones sociales más los beneficios adicionales, hace que mi trabajo sea próspero y satisfactorio para mí.
  - h. Que me enseñen, me instruyan y me hagan crecer dentro de la compañía para demostrar mis habilidades laborales.
  - i. Que me sienta orgulloso, estable y apto en mi puesto de trabajo, así me siento a gusto y aumenta mi satisfacción laboral.
  - j. Otra ¿cuál?
- 
- 

4. ¿Cuál es la base fundamental para tener buenas, sanas y prosperas relaciones laborales con sus compañeros? Asumiendo que las relaciones laborales son aquellas que se generan dentro de la jornada laboral y que se crean con el fin de estrechar lazos de confianza y alimentar la relación de manera positiva, optima y satisfactoria.

- g. Ante todo el escucha y el saber decir las cosas. Si mi compañero me entiende y sabe expresarse, entonces nuestra relación será exitosa.
- h. La confianza y la retroalimentación de lo positivo y lo negativo. Sí le tengo confianza a mi grupo de trabajo y tenemos espacios para decirnos lo bueno y lo malo, entonces nuestra relación se construye altamente.
- i. La lealtad y el apoyo incondicional. Sí mi relación laboral comprende estos dos aspectos, entonces tendré resultados positivos para mí, mi equipo y el almacén.
- j. La comunicación y la confianza. Ambos aspectos permite que surja respeto y unión con los demás. Si logro comunicarme asertivamente con mi jefe y mi equipo de trabajo, entiendo las directrices y apporto a las mejoras, entonces tendré buenas relaciones.

k. Todas las anteriores

l. Otra ¿cuál?

---

---

5. ¿Cuál es la forma, técnica o método que usa Almacenes Éxito para inspirar el trabajo en equipo? Teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es la manera en que se integra un grupo de personas que como individuos aportan gran participación en mejorar las relaciones y lograr objetivos en conjunto.

g. Nos delegan tareas con funciones propias pero con la condición de apoyarnos uno al otro y compartir responsabilidades para lograr mejores relaciones.

h. Nos capacitan y nos fomenta el trabajo en equipo. Al integrarnos a todos y enseñarnos de forma lúdica sobre el trabajo en equipo permite que nos apropiemos y lo pongamos en práctica.

i. Día a día nos reúnen para presentarnos con los demás, darnos la bienvenida, relacionarnos con personas poco conocidas y así crear lazos de confianza.

j. Nos dejan libremente relacionarnos y crear nuestro propio trabajo en equipo con la función de delegar tareas entre todos y salir adelante con el mismo ideal.

k. Todas las anteriores

l. Otra ¿cuál?

---

---

6.Cuál es su percepción general acerca de la construcción de confianza organizacional en el Grupo Éxito sede Simón Bolívar

---

---