

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

## **SEDE LLORENTE**

### **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL  
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE SE PRESENTA  
EN MÁS POR MENOS PLAZA AMÉRICA, EN EL I SEMESTRE DEL  
AÑO 2017**

**Estudiante: Mayra Zapata Montoya**

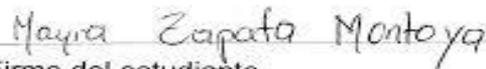
**Año 2017**

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Mayra Pastora Zapata Montoya, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 155801188012 egresada de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos, de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal del delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del clima organizacional, que se presenta en Más por Menos Plaza américa, en el I semestre del año 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado, por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 24 días del mes de Mayo del dos mil diecisiete.

  
Firma del estudiante

155801188012

Cédula

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 24 de mayo del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **Mayra Zapata Montoya**, cédula de residencia número 155801188012 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE SE PRESENTA EN MAS POR MENOS PLAZA AMÉRICA, EN EL I SEMESTRE DEL AÑO 2017", la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	96

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTA DE APROBACIÓN LECTORA

27 de julio del 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

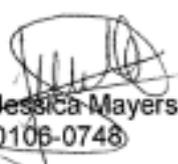
Estimado señor

La estudiante Mayra Zapata Montoya cedula 155801188012 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, QUE SE PRESENTA EN MAS POR MENOS PLAZA AMÉRICA, EN EL I SEMESTRE DEL AÑO 2017**", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Céd. 9-0106-0748

# CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Santo Domingo, 10 de agosto de 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana Sede Llorente

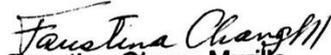
Facultad de Ciencias Económicas

Estimados señores:

La estudiante Mayra Zapata Montoya, cédula de residencia número 155801188012, presentó a revisión su trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, titulado "Análisis del clima organizacional, que se presenta en Más por Menos Plaza América, en el I semestre del año 2017".

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y vicios del lenguaje que se trasladan al escrito, por tanto desde el punto de vista filológico el trabajo cumple con los requisitos necesarios para su presentación. Cabe aclarar que se respeta el estilo de la estudiante.

Atentamente

  
Faustina Chang Murillo

Cédula 4 095 462

Filóloga

Código de colegiada 1807

## Agradecimiento

Agradezco a Dios Todopoderoso, por haberme dado tantos dones, vida, salud, trabajo, una hermosa familia, medios para estudiar y la inteligencia necesaria para terminar una carrera universitaria, que en un momento inicié y gracias a su divina presencia hoy puedo finalizar.

En muchas ocasiones olvidé lo importante que han sido las personas que me rodean, y no me detuve a pensar en lo mucho que recibí de cada una de ellas.

A mis compañeros de trabajo, por el impulso y apoyo para que estudiara, por su amistad, por las ideas, sugerencias y herramientas que me facilitaron, y la colaboración.

A todos les quiero decir “**GRACIAS**” con todas las fuerzas de mi corazón y tengo Fe en que Dios los colmará de bendiciones.

A Gerardo Navarro, por su apoyo a mi esfuerzo, entrega y entusiasmo.

## Dedicatoria

A mis padres, con mucho cariño;

Alejandro Zapata

Pastora Montoya

Quienes han sido siempre el motor de continuidad en momentos de dificultad y retroceso.

<b>UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA.....</b>	<b>I</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>VI</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>VII</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes .....	4
Cuadro 1 Beneficios que brinda la empresa .....	5
1.2 Antecedentes investigativos .....	7
1.3 Justificación del problema .....	8
1.4 Planteamiento del problema.....	11
1.4.1 Delimitación del problema .....	12
1.4.2 Formulación del Problema.....	12
<b>1.5 Objetivos de la investigación .....</b>	<b>13</b>
1.5.1 Objetivo general .....	13
1.5.2 Objetivos específicos .....	13
<b>1.6. Alcances y limitaciones .....</b>	<b>13</b>
1.6.1 Alcances.....	14
1.6.2 Limitaciones .....	14
1.6.3 Aporte del investigador.....	14
1.6.4 Delimitación espacial.....	14
1.6.5 Delimitación Temporal.....	15
1.7 Objeto de Estudio.....	15
1.7.1 Sistematización del problema.....	15
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco Situacional.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 Reseña histórica Corporación Supermercados Unidos .....	17
<b>Ilustración 1 Distribución de supermercados en Centro américa.....</b>	<b>20</b>
<b>Cuadro 2 Departamentos de los Supermercados Más x Menos .....</b>	<b>21</b>
<b>Cuadro 3 Supermercados MxM Costa Rica .....</b>	<b>22</b>
<b>Cuadro 4 Organigrama Supermercados MxM Costa Rica. ....</b>	<b>23</b>
2.1.2 Administración.....	24

<b>Ilustración 2 Mapa Conceptual de la administración.</b>	<b>24</b>
2.1.3 Historia de la administración	25
<b>Ilustración 3 Resumen de la historia de la administración</b>	<b>25</b>
2.1.4 Teorías generales de la administración	29
<b>Ilustración 4 Cuadro de teorías</b>	<b>30</b>
<b>Ilustración 5 Pirámide de las necesidades</b>	<b>30</b>
2.1.5 Autoestima.	33
2.1.6 Motivación	34
2.1.7 Relaciones interpersonales	36
2.1.8 Trabajo en Equipo	40
2.1.9 Administración de Recursos Humanos	41
2.1.10. Historia de la Administración de Recursos Humanos	42
2.1.11. Reclutamiento y selección de personal	42
2.1.12. Ventajas del reclutamiento de personal	44
2.1.13. Desventajas del reclutamiento	45
2.1.14 Contrato de trabajo	46
2.1.15 Capacitación	48
Ilustración 6 Capacitación	51
2.1.16. Liderazgo	51
<b>Ilustración 7 Tipos de liderazgo</b>	<b>53</b>
2.1.17. Comunicación	53
2.1.18. Servicio al Cliente	55
2.1.19. Características del servicio de calidad	57
2. 1.20. El Clima Organizacional	59
<b>Ilustración 8 El sistema de comportamiento organizacional</b>	<b>60</b>
2.1.21. Elementos del Clima Organizacional	60
<b>Ilustración 9 Alcance de objetivos</b>	<b>61</b>
2.1.22. Teoría del Clima Organizacional de Likert	61
<b>Ilustración 10 Tipos de Variables</b>	<b>62</b>
<b>Ilustración 11 Tipos de climas organizacionales</b>	<b>63</b>
2.1.23. Clima de tipo autoritario	63
2.1.23.1. Sistema Autoritario explotador	63
2.1.23.2. Sistema Autoritarismo paternalista	63
2.1.24. Clima de tipo Participativo	64
2.1.24.1. Sistema Consultivo	64
2.1.24.2. Sistema Participación en grupo	64
2.1.25 Cultura organizacional	64

2.1.26. Desempeño .....	65
2.1.27. Supervisión.....	66
2.1.28. Variable independiente.....	67
2.1.29. Variables dependientes .....	68
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>70</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>70</b>
3.1 Tipo de investigación.....	71
3.1.1. Finalidad.....	73
3.1.2. Dimensión Temporal .....	74
3.1.3 Marco .....	74
3.1.4 Naturaleza .....	75
3.1.5 Carácter.....	75
3.2 Sujeto y fuente de investigación.....	76
3.2.1 Fuentes de información .....	76
3.2.2 Sujetos .....	76
3.2.3. Primera mano.....	77
3.2.4. Segunda mano .....	77
3.3. Selección de la población y muestra. ....	78
3.3.2. Definición del enfoque y métodos de investigación utilizados. ....	79
3.4. Encuadre Paradigmático .....	80
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
Cuadro 6 Variables.....	81
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>83</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>83</b>
<b>Codificación y tabulación de la información .....</b>	<b>84</b>
Tipos de gráficos .....	84
Gráfico de barras.....	84
Análisis de datos .....	84
Información de datos generales .....	85
Tabla 1 ¿Cuál es su edad actual?.....	85
Tabla 2 ¿Cuál es el puesto que desempeña? .....	86
Tabla 3 ¿Antigüedad en el puesto?.....	88
Tabla 4 ¿Cuál es su formación académica? .....	89
Tabla 5 ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento?...90	
Tabla 6 ¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva?.....91	
Tabla 7 ¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado? .....	92
Tabla 8 ¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse? .....	93
Tabla 9 ¿Conoce de algún caso no ético? .....	94

Tabla 10 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento? .....	95
Tabla 11 ¿Le informa a su jefe directo, sobre el trabajo realizado a diario, sus resultados del área, pendientes y avances? .....	96
Tabla 12 ¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo? .....	97
Tabla 13 ¿Cómo es la comunicación con su jefe directo? .....	98
Tabla 14 ¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos del supermercado y área? .....	99
Tabla 15 ¿Las instrucciones que recibe de qué tipo son? .....	100
Tabla 16 ¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo? .....	101
Tabla 17 ¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización? .....	102
Tabla 18 ¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad? .....	103
Tabla 19 ¿Comparte con sus compañeros de trabajo, temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área a cargo? .....	104
Tabla 20 ¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área? .....	105
Tabla 21 ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata? .....	106
Tabla 22 ¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades? .....	107
Tabla 23 ¿El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo? .....	108
Tabla 24 ¿Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada? .....	109
Tabla 25 ¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización? .....	110
Tabla 26 ¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo? .....	111
Tabla 27 ¿Su jefatura es permisiva, y los compañeros se aprovechan de la situación? .....	112
Tabla 28 ¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada? .....	113
Tabla 29 Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación? Solo porque impuso su autoridad. ....	114
Tabla 30 ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz? .....	115
Tabla 31 ¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas? .....	116
Tabla 32 Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos? .....	117
Tabla 33 ¿Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo? .....	118
Tabla 34 ¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo? .....	119
Tabla 35 ¿La empresa promueve y practica la igualdad de género? .....	120
Tabla 36 ¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral? .....	121
Tabla 37 Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted: .....	122

Tabla 38 ¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda?.....	123
Tabla 39 ¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros? .....	124
Tabla 40 ¿Usted colabora en las diferentes áreas? .....	125
Tabla 41 ¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones? .....	126
Tabla 42 ¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez? .....	127
Tabla 43 ¿La empresa da a conocer los tipos de acoso laboral? .....	128
Tabla 44 ¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato? .....	129
Tabla 45 ¿Cuándo hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente? .....	130
Tabla 46 ¿Cuándo el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo? .....	131
Tabla 47 ¿Cuándo está estresado, y no le salen las cosas bien? .....	133
Tabla 48 ¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento?.....	134
Tabla 49 ¿La empresa le brinda las herramientas para realizar su trabajo? Por ejemplo: materiales, equipo, tecnología que necesita para hacer bien su trabajo. ....	134
Tabla 50 ¿Se siente parte de la compañía?.....	136
Tabla 51 ¿Actualmente, busca trabajo en otra empresa y porque se iría? .....	137
Tabla 52 ¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MasxMenos? .....	138
Tabla 53 ¿En general está contento con MásxMenos, como lugar para trabajar? .....	139
Tabla 54 ¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida?.....	140
Tabla 55 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)?.....	141
Tabla 56 ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene? .....	142
Tabla 57 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?.....	143
Tabla 58 ¿La organización realiza actividades sociales, culturales? .....	144
Tabla 59 ¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades? .....	145
Tabla 60 ¿La organización brinda aportes a la comunidad? .....	146
Tabla 61 ¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo? .....	147
Tabla 62 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización? ...	148
Tabla 63 ¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios? .....	149
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>151</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>151</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>152</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>159</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>165</b>

**PROPUESTA ..... 165**

- Presentación ..... 166
- Justificación..... 166
- Alcance ..... 167
- Objetivos de la propuesta..... 167
  - Objetivo general ..... 167
  - Objetivos específicos ..... 167
- Propuesta..... 168
- Presupuesto: ..... 169

**BIBLIOGRAFÍA..... 178**

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Beneficios que brinda la empresa.....	5
Cuadro 2 Departamentos de los Supermercados Más x Menos .....	21
Cuadro 3 Supermercados MxM Costa Rica .....	22
Cuadro 4 Organigrama Supermercados MxM Costa Rica.....	23
Cuadro 5 Población distribuida por sexo .....	78
Cuadro 6 Variables .....	81
Cuadro 7 Cronograma de actividades para realizar el taller de capacitación .....	168
Cuadro 8 Presupuesto mensual talleres de capacitaciones .....	170
Cuadro 9 Taller de comunicación .....	170
Cuadro 10 Trabajo en equipo. ....	172
Cuadro 11 Taller de Trabajo en equipo. ....	173
Cuadro 12 Taller de Liderazgo .....	174
Cuadro 13 Taller de motivación .....	175
Cuadro 14 Programa de reconocimientos a colaboradores.....	176

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Distribución de supermercados en Centro América .....	20
Ilustración 2 Mapa Conceptual de la administración. ....	24
Ilustración 3 Resumen de la historia de la administración .....	25
Ilustración 4 Cuadro de teorías.....	30
Ilustración 5 Pirámide de las necesidades.....	30
Ilustración 6 Capacitación.....	51
Ilustración 7 Tipos de liderazgo .....	53
Ilustración 8 El sistema de comportamiento organizacional .....	60
Ilustración 9 Alcance de objetivos .....	61
Ilustración 10 Tipos de Variables.....	62
Ilustración 11 Tipos de climas organizacionales.....	63

## Índice de Tablas

Tabla 1	¿Cuál es su edad actual? .....	182
Tabla 2	¿Cuál es el puesto que desempeña? .....	183
Tabla 3	Seleccione su antigüedad en el puesto .....	183
Tabla 4	Marque el nivel de formación académica que posee .....	183
Tabla 5	¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento? ...	184
Tabla 6	¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva? .....	184
Tabla 7	¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado? .....	184
Tabla 8	¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse? .....	184
Tabla 9	¿Conoce de algún caso no ético? .....	185
Tabla 10	¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento? .....	185
Tabla 11	¿Le informa a su jefatura inmediata, sobre el trabajo realizado a diario, resultados del área, pendientes y avances? .....	185
Tabla 12	¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo? .....	185
Tabla 13	¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato? .....	186
Tabla 14	¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos alcanzados del supermercado y área? .....	186
Tabla 15	¿Las instrucciones que recibe son? (Puede marcar más de una opción) .....	186
Tabla 16	¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo? .....	186
Tabla 17	¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización? .....	187
Tabla 18	¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad? .....	187
Tabla 19	¿Comparte con sus compañeros de trabajo temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área, cargas de trabajo? .....	187
Tabla 20	¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área? .....	187
Tabla 21	¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata: .....	188
Tabla 22	¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades? .....	188
Tabla 23	El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo? .....	188
Tabla 24	Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada. ....	188
Tabla 25	¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización? .....	189

Tabla 26	¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo? .....	189
Tabla 27	¿Su jefatura es permisivo, y los compañeros se aprovechan de la situación? .....	189
Tabla 28	¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada? .....	189
Tabla 29	Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación.? Solo porque impuso su autoridad.....	190
Tabla 30	¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz? .....	190
Tabla 31	¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas? .....	190
Tabla 32	Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos? .....	190
Tabla 33	Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo?.....	191
Tabla 34	¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo? .....	191
Tabla 35	¿La empresa promueve y practica la igualdad de género? .....	191
Tabla 36	¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral? .....	191
Tabla 37	Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:.....	191
Tabla 38	¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda? .....	192
Tabla 39	¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros? .....	192
Tabla 40	¿Usted colabora en las diferentes áreas? .....	192
Tabla 41	¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?.....	193
Tabla 42	¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez.?.....	193
Tabla 43	¿La empresa da a conocer los tipos de acoso laboral?.....	193
Tabla 44	¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato? .....	193
Tabla 45	¿Cuando hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente? .....	194
Tabla 46	¿Cuándo el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo? .....	194
Tabla 47	Cuando está estresado, y no le salen las cosas bien, .....	194
Tabla 48	¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento? .....	194
Tabla 49	La empresa, ¿le brinda las herramientas para realizar su trabajo? (por ejemplo: materiales, equipo, tecnología) que necesita para hacer bien su trabajo. ....	195
Tabla 50	¿Se siente parte de la compañía? .....	195
Tabla 51	¿Actualmente busca trabajo en otra empresa? Y ¿por qué se iría.?.....	195
Tabla 52	¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MásxMenos? .....	195
Tabla 53	En general, ¿está contento con MásxMenos como lugar para trabajar.?.....	195
Tabla 54	¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida? .....	196

Tabla 55 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)? .....	196
Tabla 56 ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene? .....	196
Tabla 57 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? .....	196
Tabla 58 ¿La organización realiza actividades sociales, culturales? .....	196
Tabla 59 ¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades? .....	197
Tabla 60 ¿La organización, brinda aportes a la comunidad? .....	197
Tabla 61 ¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo? .....	197
Tabla 62 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización? ....	197
Tabla 63 ¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios? .....	198

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Cuál es su edad actual? .....	85
Gráfico 2 ¿Cuál es el puesto que desempeña?.....	87
Gráfico 3 ¿Antigüedad en el puesto? .....	88
Gráfico 4 ¿Cuál es su formación académica? .....	90
Gráfico 5 ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento? ..	91
Gráfico 6 ¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva? .....	92
Gráfico 7 ¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado? .....	93
Gráfico 8 ¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse? .....	94
Gráfico 9 ¿Conoce de algún caso no ético? .....	95
Gráfico 10 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento? .....	96
Gráfico 11 ¿Le informa a su jefe directo, sobre el trabajo realizado a diario, sus resultados del área, pendientes y avances? .....	97
Gráfico 12 ¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo? .....	98
Gráfico 13 ¿Cómo es la comunicación con su jefe directo? .....	99
Gráfico 14 ¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos del supermercado y área? .....	100
Gráfico 15 ¿Las instrucciones que recibe de que tipo son? .....	101
Gráfico 16 ¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo? .....	102
Gráfico 17 ¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización?.....	103
Gráfico 18 ¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad? .....	104
Gráfico 19 ¿Comparte con sus compañeros de trabajo, temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área a cargo? .....	104
Gráfico 20 ¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área? .....	106
Gráfico 21 ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata? .....	107
Gráfico 22 ¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades? .....	107
Gráfico 23 ¿El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo? .....	109
Gráfico 24 ¿Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada? .....	109

Gráfico 25 ¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización?.....	110
Gráfico 26 ¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo?.....	111
Gráfico 27 ¿Su jefatura es permisivo, y los compañeros se aprovechan de la situación? ....	112
Gráfico 28 ¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada? .....	113
Gráfico 29 Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación.? Solo porque impuso su autoridad.....	114
Gráfico 30 ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz?.....	115
Gráfico 31 ¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas? .....	116
Gráfico 32 Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos? .....	117
Gráfico 33 ¿Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo?.....	118
Gráfico 34 ¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo? .....	119
Gráfico 35 ¿La empresa promueve y practica la igualdad de género? .....	120
Gráfico 36 ¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral?.....	121
Gráfico 37 Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:.....	123
Gráfico 38 ¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda? ....	124
Gráfico 39 ¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros?.....	124
Gráfico 40 ¿Usted colabora en las diferentes áreas?.....	125
Gráfico 41 ¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?.....	127
Gráfico 42 ¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez?.....	128
Gráfico 43 ¿La empresa da a conocer los tipos de acoso laboral? .....	129
Gráfico 44 ¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato? .....	130
Gráfico 45 ¿Cuándo hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente? .....	131
Gráfico 46 ¿Cuándo el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo? .....	132
Gráfico 47 ¿Cuándo está estresado, y no le salen las cosas bien? .....	133
Gráfico 48 ¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento? .....	134
Gráfico 49 ¿La empresa le brinda las herramientas para realizar su trabajo? (por ejemplo: materiales, equipo, tecnología) que necesita para hacer bien su trabajo. ....	135
Gráfico 50 ¿Se siente parte de la compañía? .....	136
Gráfico 51 ¿Actualmente, busca trabajo en otra empresa y por qué se iría? .....	137
Gráfico 52 ¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MásxMenos?.....	138
Gráfico 53 ¿En general está contento con MásxMenos, como lugar para trabajar? .....	139

Gráfico 54 ¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida? .....	140
Gráfico 55 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)? .....	141
Gráfico 56 ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene? .....	142
Gráfico 57 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? .....	143
Gráfico 58 ¿La organización realiza actividades sociales, culturales? .....	144
Gráfico 59 ¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades? .....	145
Gráfico 60 ¿La organización brinda aportes a la comunidad? .....	146
Gráfico 61 ¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo? .....	147
Gráfico 62 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización? ...	148
Gráfico 63 ¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios? .....	149

## Introducción

Esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional dentro del supermercado Más x Menos Plaza América, en el segundo Semestre del 2016. Muestra al grupo gerencial la importancia del aporte de cada uno de ellos en su administración, para que los colaboradores dispongan de un clima laboral adecuado. De esta forma, se buscan soluciones con facilidad a los diferentes casos presentes a diario, la ejecución de las funciones se realizan en un nivel de respeto y tolerancia, donde la motivación y productividad, permitan brindar un excelente servicio al cliente.

La herramienta principal por utilizar, es una encuesta aplicada a los auxiliares de las áreas y coordinadores del punto de venta, para conocer el clima y las diferentes oportunidades de mejorar que surjan. Una vez obtenida la información, se da a conocer los resultados, se realiza una propuesta de mejora en conjunto con la gerencia, y se desarrollan los planes de acción acorde con las necesidades de cada departamento existente en el supermercado.

En el presente estudio se observa, a través de los seis capítulos que lo conforman la siguiente información:

**Capítulo I:** Da a conocer la historia y fundación de los supermercados M x M en Costa Rica, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

**Capítulo II:** Presenta el Marco Contextual, este incluye el marco situacional y el marco conceptual. El último contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

**Capítulo III:** Expone el Marco Metodológico, donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos que se emplea para recolectar los datos y finalmente el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

**Capítulo IV:** Análisis e interpretación de datos: en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos, con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** En este capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones que se brinda con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

**Capítulo VI:** Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional en el supermercado Más x Menos Plaza América, Hatillo Centro, Costa Rica.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Antecedentes

Las situaciones por estudiar afectan directamente el clima organizacional de los colaboradores del Supermercado Más x Menos Plaza América. Son relevantes la estructura de puestos, personal de los diferentes departamentos, horarios, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, recompensa, reconocimiento y beneficios, entre otros. Se establecen en las diferentes áreas, y abarcan desde los puestos más operativos y coordinadores de área, hasta la gerencia del punto de venta.

Según indica García (2010), cuando se analiza el clima laboral lo más importante es la percepción del colaborador y la motivación que siente en el lugar donde se realizan las actividades, ello a la vez influye en el desempeño y el servicio al cliente.

En un supermercado como Más x Menos Plaza América, predomina un gran volumen de cargas de trabajo. Los diferentes horarios pueden llegar a afectar un buen servicio al cliente, si no se coordinan de manera correcta.

Imposible pasar por alto los reconocimientos al personal cuando se trabaja en equipo, sobre todo los económicos. Se cuenta con una bonificación por resultados mínimos en ventas y utilidades anuales de un 96% y 106%, cada colaborador recibe un segundo aguinaldo todos los meses de marzo, debe contar con seis meses de antigüedad en la empresa, para poder disfrutarlo. Este local tiene sus puertas abiertas durante la mayor parte del día, de lunes a sábados, de 6 am a 1 am para colaboradores, domingos de 6 am a 11 pm, si no hay contratiempos. A sus clientes de lunes a sábado de 7 am a 12 mn, domingos de 7 am a 10 pm.

MxM dentro de sus beneficios al colaborador, brinda un tiempo de alimentación según horario, desayuno, almuerzo o cena, dos días libres al año adicionales a sus vacaciones y sus días libres semanales, cinco días libres para matrimonio, en caso de maternidad , los padres los primeros dos meses trabajan seis horas diarias, las madres el primer mes que ingresan a trabajar cumplen un horario de cuatro horas diarias laboradas, el segundo mes cinco horas, el

tercer mes seis horas, y el cuarto mes las siete horas hasta que el bebé deje de ser amamantado. Se cuenta con médico de empresa, transporte a los colaboradores que salen después de las 10:15 pm, asociación solidarista donde cada colaborador recién ingresado forma parte desde el primer día, el rebajo del salario es de un 15% quincenal. Al estar asociado, cada colaborador después de haber cumplido los tres meses puede realizar ahorros, solicitar una tarjeta de crédito con la cual efectuar sus compras del diario en cualquiera de las sucursales o formatos que prefieran, con la facilidad de pagos por quincena. Además ofrece diferentes tipos de préstamos según cada necesidad, descuentos en gimnasios, médicos privados, universidades y hoteles. La asociación comparte sus ganancias cada noviembre con todos sus socios, es un equivalente a un 5% del ahorro acumulado. Si alguno de los colaboradores sufre la pérdida de un familiar en primer grado de consanguinidad, le brinda los gastos del funeral, así como un fondo de emergencias en caso de desastres naturales, incendios, robos o enfermedades terminales.

Cuadro 1 Beneficios que brinda la empresa

Beneficios de los asociados de walmart			
Días	Motivo	Aplica	Cuando puede aplicar
5	Contraer matrimonio civil	Una única vez, durante la relación laboral en la empresa.	Al cumplir un año de labores
2	Nacimiento de hijo	Al padre del bebé	Al cumplir un año de labores
3	Fallecimiento de esposo, padres, hijos, hermanos .	Al momento en que ocurre el hecho	Desde el primer día de labores
1	Fallecimiento de abuelos, tíos , sobrinos , primos . <b>No incluye familiares políticos</b>	Al momento en que ocurre el hecho	Desde el primer día de labores
2	Días personales	Dos veces al año, previa coordinación con la jefatura directa del área, para cualquier actividad personal o familiar que desee. Los días pueden ser continuos o independientes según se soliciten y la operación así lo permita para las fechas solicitadas.	Al cumplir con el período de prueba de tres meses de haber ingresado a la empresa.
Beneficios de permisos pos natales			
Edad del hijo		Jornada laboral	Cuando puede aplicar
Madres	3 meses a 4 meses	4 horas al día	Hasta los 7 meses
	4 meses a 5 meses	5 horas al día	La hora de lactancia está contemplada dentro de las horas de descanso otorgadas.
	5 meses a 6 meses	6 horas al día	El periodo de lactancia continúa después de los 7 meses, de acuerdo con lo establecido en cada país.

	6 meses y 1 día, inclusive el último día del mes 6	7 horas al día	Aplica para asociados de nuevo ingreso.
<b>Padres</b>	Los asociados gozarán del horario flexible durante el primer mes de vida de su hijo , trabajando 6 horas diarias al día, a partir del primer día del segundo mes de edad de su hijo el horario laboral será el habitual. Aplica para asociados de nuevo ingreso.		
<b>Otros beneficios</b>			
		<b>Cuándo puede aplicar</b>	
	Asociación solidarista Asadem	Desde su ingreso	
	Médico de empresa	Desde su ingreso	
	Actividad navideña	Desde su ingreso	
	Uniformes	Desde su ingreso	
	Servicio de soda de la empresa	Desde su ingreso	
	Subsidio por incapacidad después de los 4 días y máximo 1 mes.	Desde su ingreso	

Fuente: Elaboración propia, Departamento de operaciones.

En la cadena de supermercados MxM, el estilo de seleccionar y escoger Jefaturas para la administración de un departamento o un supermercado, es que la persona cuente con la experiencia mínima de un año en el puesto actual, que demuestre resultados numéricos y de trabajo en equipo positivos en el área actual donde pertenece, buena aptitud y disponibilidad de aprender , visión de direccionar al personal hacia los indicadores que la compañía establece como metas mensuales. Si encuentran personal con estas características lo ascienden, aunque no se hayan capacitado intelectualmente en ciencias sociales, llevan un proceso de aprendizaje muy corto y deben de apoyarse en las experiencias vividas e investigar sobre casos similares para entender, predecir y controlar aspectos, tales como el comportamiento humano individual: aprendizaje, motivación, frustración, ajuste, comunicación. Aunque la empresa cuente con políticas para cada proceso que exista dentro del supermercado, es importante llenarse de conocimiento empírico, para la toma de decisiones y apoyarse en el jefe inmediato siempre.

En virtud de lo anterior, esta investigación se apoya en métodos que permitan conocer al elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que, junto con la personalidad del individuo, respondan de acuerdo con las influencias de su ambiente a las necesidades empresariales.

Por lo tanto, es importante conocer los factores que afectan desfavorablemente el clima laboral para proponer alternativas que brinden soluciones y se logre tener un ambiente de armonía, compañerismo y alta motivación. Más x Menos Plaza América como un establecimiento perteneciente a una empresa comercial, necesita un adecuado clima laboral, para así mejorar el desempeño, el servicio al cliente y la competitividad en su zona de influencia.

El clima laboral se va a ver impactado y se refleja constantemente en los trabajadores o individuos, porque tienden a permitir que sus problemas y crisis del momento interfieran en la planeación laboral, pues limitan la productividad efectiva del momento, se debe estar preparado para estos tipos de situaciones cuando ocurran e interfieran en el servicio , interacción y disponibilidad del personal en su jornada laboral con los clientes.

## 1.2 Antecedentes investigativos

Un buen historial de clima laboral u organizacional en Costa Rica dentro de un supermercado, promueve la competitividad de la empresa y las oportunidades de trabajo en tiendas comercializadoras de productos al por menor. La empresa Walmart aporta a la comunidad oportunidad laboral, donde el requisito mínimo, para formar parte de la empresa en plazas disponibles, como auxiliares de áreas, es contar con el grado académico de primaria y en ciertas ocasiones con el curso de manipulación de alimentos, las fuentes de trabajo ayudan a muchas personas a mejorar su condición socio-económica, pues por diferentes motivos no terminaron la secundaria, pero tienen la oportunidad de integrarse a la sociedad y con el tiempo aprenden del negocio. Walmart desarrolla a su personal, para que hagan carreras dentro de la empresa, donde el conocimiento retail, ayuda a la formación profesional de sus colaboradores, y se logra mejorar los objetivos planteados por los niveles estratégicos definidos por la entidad, así como la eficiencia operativa, metas personales, profesionales y un buen clima organizacional.

Mantener un buen clima laboral es la clave para obtener resultados medibles a largo plazo, donde se puede evaluar y mejorar. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser

individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad de otros.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del clima laboral en el que se desempeñan, pues dicha percepción se afecta por distintos factores, ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, entre otros.

### 1.3 Justificación del problema

Las organizaciones actuales están dentro de un mercado dinámico, competitivo y en constante cambio, por lo tanto, es importante adoptar una serie de estrategias laborales que les permitan ser más eficientes y ayuden al mejoramiento continuo del recurso humano en el clima laboral y sus relaciones con los demás, con el fin de lograr un mayor alcance entre los objetivos individuales y organizacionales.

El propósito de esta investigación consiste en conocer los factores que generan y ocasionan un clima laboral que afecta el desempeño de los empleados y las diferentes áreas departamentales en los colaboradores.

Al determinar los factores y medición mediante el uso de un instrumento, con base en las deficiencias se pueden realizar estrategias, solucionarlas para su disminución, y si es posible eliminarlas. Esto trae como consecuencia realizar mejor las actividades y mayor disposición para atender al cliente.

Para la empresa es importante que el colaborador trabaje bajo un clima sano, de motivación y exista la comunicación fluida, constante. De esta forma el servicio al cliente se diferencia respecto de la competencia.

Esta investigación contribuye al mejoramiento de la operación y procesos diarios al conocer las necesidades de los colaboradores, pues así brindan un buen servicio durante su jornada.

El clima organizacional se considera como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual y colectivo. Puede modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales, además de apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y se puede definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que la caracterizan y repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera de integrarse y trabajar los grupos, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

Aumentar la productividad y la lealtad del personal está en el ambiente dentro de la empresa. Pese a haber patronos o empresarios quienes a veces se resisten a la inversión para mejorar el espacio físico del empleado, justo donde operan sus colaboradores, es importante porque esto ayuda a que una empresa crezca de manera respetable.

Los niveles de estrés generados por un ritmo alto en el trabajo pueden provocar estrés emocional, éste condiciona el sentimiento de insatisfacción del empleado, independientemente de si se trata o no de un salario alto.

Y es que el éxito para atraer o mantener ese personal depende en mucho de la imagen de la compañía, tanto en espacio físico como en condiciones laborales.

Andrés Robles, director de la Escuela de Ingeniería en seguridad y salud laboral del Instituto Tecnológico de Costa Rica, señala que el desarrollo de esas mejoras continuas en el ambiente dentro de una compañía, se traduce en un incremento de rendimiento del personal y su lealtad. Robles sostiene que, en el caso de Costa Rica, el empresario está cambiando su cultura en materia de generación de ambientes agradables para el trabajador, sin embargo, indica que aún existe la necesidad de ver los programas de ambiente laboral como una inversión y no un gasto.

Por lo anterior, es relevante mencionar que el Más X Menos de Plaza América, a pesar de llevar varias décadas en funcionamiento nunca ha realizado un análisis del clima organizacional de esta naturaleza, menos acerca de cómo afecta el desempeño y el servicio al cliente, por tanto, se carece de datos e interpretaciones provenientes un estudio que permita mejorar las labores.

Reconocer las variantes del clima organizacional es significativo para desarrollar estrategias de gestión de personal y proponer cambios en pro de la eficiencia y eficacia de los servicios, además es fundamental identificar la importancia que tienen quienes realizan las labores en los distintos puestos de la organización. Al crear ambientes laborales sanos, higiénicos, cómodos para laborar, la empresa genera menos incapacidades y rotación de personal. Un cliente, al ver esa estabilidad, siente más confianza hacia la entidad.

Se obtiene también una retroalimentación por parte de los empleados, con respecto de la organización, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia de los empleados, entre otros.

Si una empresa cuenta con áreas de trabajo limpias, ofrece acceso a servicios básicos como café, agua, servicios sanitarios limpios y privados, se hace uso de luz natural en áreas de recreo comedor o sala de descanso, evita los chismes, ayuda en el comportamiento de cada empleado, genera un clima lleno de paz y tranquilidad, y esto es una herramienta que permite al trabajador seguir siendo útil pese a causas que afectaron su traslado al trabajo.

También actividades especiales durante las celebraciones de feriados. Muchas de las quejas del personal es no tener un tiempo libre durante el feriado. Esta actividad con los compañeros aleja ese pensamiento negativo. El desconocimiento del clima organizacional aumenta el riesgo de perpetuar prácticas y conductas que afectan el desempeño, además generan a corto o mediano plazo las siguientes consecuencias adversas:

- Alta rotación de personal clave.
- Baja productividad en los empleados.
- No tener una actitud proactiva, no poder anticiparse.

- Aumento de la conflictividad interna.
- Deterioro del sentido de pertenencia para con la institución.
- Desmotivación y desinterés, entre otros.

## 1.4 Planteamiento del problema

Los supermercados dependen de la preferencia de los clientes para el logro de los resultados, no es suficiente contar con una oferta comercial adecuada, además se debe contar con un desempeño adecuado para aligerar los procesos y lograr una experiencia de compra agradable.

Los procesos operativos como la limpieza, el resurtido de la mercadería, el trato al cliente en cajas y los diferentes departamentos, entre otros muchos procesos, deben estar muy bien organizados para que se logre dar al cliente la mayor satisfacción posible, y para ello se debe contar con un personal suficiente en cantidad, altamente motivado, que tenga funciones y actividades claramente ordenadas y definidas.

En este supermercado existe un recargo de trabajo en algunos turnos, lo cual provoca frustración en ciertos miembros del equipo de trabajo, no se logra cumplir con algunas de las tareas definidas o ellas se entregan de manera tardía. Esto en ocasiones afecta al cliente y por ende provoca el malestar de la gerencia con el personal ante el incumplimiento.

A la vez estos incumplimientos provocan sanciones disciplinarias, despidos y renunciaciones, debido a que la empresa mantiene la exigencia del cumplimiento de los diferentes estándares, provoca frustración.

La información y organización de actividades por parte de los coordinadores no se comunica de la manera correcta, más bien es confuso.

La rotación del personal provoca inseguridad en los colaboradores, algunos se sienten amenazados y se resisten a las instrucciones, ello provoca fricciones alterando el clima laboral.

### 1.4.1 Delimitación del problema

El clima laboral en Más X Menos Plaza América tiene deficiencias por el recargo de funciones en algunos colaboradores, relaciones interpersonales con exceso de confianza, faltas de respeto entre compañeros, carencia de trabajo en equipo.

Existen largas jornadas de labor por el horario de servicio al cliente, en ocasiones el colaborador tiene poco descanso: entre tres y cuatro horas de diferencia entre la finalización de una jornada y el inicio de la otra. Además, se debe trabajar horas extra o el día libre, fines de semana e incluso hasta días feriados.

Se tiene alta incidencia de ausentismo e incapacidades, lo cual obliga a los demás a quedarse hasta cumplir doce horas.

Otra de las circunstancias presente es que el personal a veces no dispone de las herramientas para realizar sus funciones, porque se requiere de autorización de presupuesto y el gerente del supermercado no está facultado para darla.

Estas situaciones hacen que los colaboradores se indispongan. Esto sumado al cansancio y a la acumulación de funciones, afecta la forma en cómo se realizan las labores y deteriora el servicio al cliente.

### 1.4.2 Formulación del Problema

El estudio del clima laboral de los colaboradores en el supermercado Más por Menos Plaza América, ayuda a conocer la percepción y la motivación del personal, de esta manera se pretende mejorar el desempeño y el servicio al cliente.

El problema se formula en los siguientes términos:

¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores y servicio al cliente del Supermercado Más x Menos Plaza América en el I semestre del año 2017?

## 1.5 Objetivos de la investigación

### 1.5.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional que se presenta en Más X Menos Plaza América en el I semestre del año 2017.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Estandarizar el tipo de comunicación para cada departamento o área del Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo, tomando en cuenta que se utilizan diferentes tipos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal, verbal y escrita.
- Identificar los tipos de liderazgo que influyen en el clima laboral del Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo, considerando el autocrático, liberal, coercitivo y democrático.
- Definir opciones de motivación para el personal del Supermercado MxM Plaza América, Sede Hatillo, acorde con las necesidades identificadas, según la teoría de Abraham Maslow; necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.
- Analizar el vínculo de las relaciones interpersonales dentro de las instalaciones del Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo, y cómo afectan el trabajo en equipo, colaboración. Soluciones de conflictos, acoso, estrés laboral.
- Elaborar una propuesta a corto plazo que ayude a mejorar el clima organizacional en el Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo.

## 1.6. Alcances y limitaciones

### 1.6.1 Alcances

El estudio se realiza dentro del supermercado Más x Menos Plaza América, en sus diferentes áreas de operación. La investigación se efectúa durante el I semestre del año 2017, se tiene en cuenta todos los colaboradores, quienes laboren para la empresa en ese sitio.

Se pretende realizar un diagnóstico del clima laboral, para proponer mejoras que luego puedan ser valoradas por la administración.

### 1.6.2 Limitaciones

La información se adapta a los requerimientos de la empresa, pues hay documentos y casos que la empresa, por política, no pueda compartir ni documentar en esta investigación, debido a su confidencialidad.

Algunos colaboradores puede que no quieran responder al cuestionario por utilizar como instrumento, pues a pesar de indicarse que es confidencial quizás algunos desconfíen.

Esta investigación se realiza en un solo supermercado, por tanto no implica necesariamente que suceda lo mismo en otros negocios de la cadena Más X Menos.

En el establecimiento se encuentra personal de otras empresas como el de demostración o acomodo, pero este no se toma en cuenta.

### 1.6.3 Aporte del investigador

Mediante esta investigación se busca analizar el clima organizacional presente en el Supermercado Más x Menos Plaza América, se considera los factores de la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación.

### 1.6.4 Delimitación espacial

La investigación se lleva a cabo en todas las áreas del supermercado Más x Menos Plaza América, Hatillo Centro, Costa Rica.

### 1.6.5 Delimitación Temporal

El estudio se realiza durante el primer semestre del año 2017.

## 1.7 Objeto de Estudio

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los factores relacionados con el clima organizacional que se presentan en el Supermercado Más x Menos Plaza América y cómo afectan o benefician al desarrollo de las funciones de los colaboradores.

### 1.7.1 Sistematización del problema

En este documento se desarrolla una investigación mediante encuesta. Ella posibilita el ordenamiento y clasificación de datos de manera estructurada y precisa para identificar las diversas causas y las relaciones del problema en el clima laboral que viven actualmente los colaboradores de Más X Menos Plaza América, en el primer semestre del año 2017 y con ello posibilitar el análisis del problema de manera sistémica.

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Más x Menos Plaza América en el I semestre del año 2017?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## Marco Situacional

### 2.1.1 Reseña histórica Corporación Supermercados Unidos

Esta corporación se funda el 5 de diciembre de 1960, producto del esfuerzo visionario de don Enrique Uribe & Pagés, quien inaugura un establecimiento de autoservicio, denominado “El Bodegón”, ubicado en Cuesta de Moras. Sería el primero de una gran cadena de supermercados, tal y como es conocida en la actualidad. En sus inicios utiliza 23 empleados y revoluciona el sistema de comercialización de abarrotes en Costa Rica, ya que, antes de esto, la población costarricense realizaba sus compras en las tradicionales “pulperías”, pequeños negocios donde el cliente solicita al pulpero los productos que necesitaba a través de un mostrador.

Posteriormente “El Bodegón” modifica su nomenclatura y da paso al nombre de Más x Menos. Se pretende dar la impresión a los clientes de que podían adquirir mayor cantidad de productos por menos dinero.

Durante casi dos décadas esta empresa continúa creciendo hasta llegar a la cantidad de nueve supermercados.

En 1979 fortalece su posición de vanguardia e introduce variaciones importantes en sus políticas de comercialización. Con este cambio logra el desarrollo de una nueva cadena de supermercados PALÍ, dirigida a otro sector de población, además logra la constitución de una serie de empresas encargadas de abastecer sus supermercados, con lo cual se da origen a Corporación Más x Menos.

A continuación, se realiza una breve explicación de las empresas citadas y de su naturaleza: La recepción, empaque y despacho de las frutas, verduras y hortalizas está a cargo de “**HORTIFRUTI**”. Esta empresa exporta ciertos productos agrícolas y vende a terceros mercados.

En Guápiles se ubica la finca “**VEGAS DEL TORO**”, donde se cultivan productos como maíz, papa, tubérculos y productos propios de la zona. Luego se distribuyen a los supermercados de la cadena Más x Menos para su venta por medio de Hortifruti.

También se desarrolla la actividad de ganadería y el cultivo de plantas ornamentales. De este modo, la corporación se suma al Plan Nacional de Conservación de la Naturaleza, desarrollan proyectos de reforestación en varias zonas del país. Existe una granja avícola llamada “**RICURA**”, cuya función es la producción para el abastecimiento de pollo y huevos a los supermercados Más x Menos, PALÍ, Walmart y Maximercado. El sector cárnico es cubierto por la empresa denominada “**INDUSTRIAS CÁRNICAS**” cuya labor es la compra de la carne, para deshuese, proceso y distribución a los supermercados. Además, prepara y distribuye embutidos con la marca “Don Cristóbal”, para ampliar el surtido.

El sector de pescado y mariscos es cubierto por la empresa “**PESCARNES**” la cual suministra a los supermercados todo el surtido para los departamentos de pescadería, mediante la negociación directa con los pescadores del país. Existen varias marcas de productos donde otras empresas se encargan en procesar y empacar la mercadería terminada, por ejemplo, Great Value, Equate, Suli.

El “**CENTRO DE DISTRIBUCIÓN**” se encarga de recibir y almacenar mercadería en grandes volúmenes, como granos básicos, abarrotes, artículos de hogar, tienda y otros, para luego ser despachada y entregada en los establecimientos.

La empresa “**EL HORNITO**” se encarga de distribuir todo lo relacionado con pan y repostería a los supermercados.

Además de estos servicios ofrecidos por los supermercados de la corporación a través de las empresas descritas, el cliente cuenta con servicios adicionales. Actualmente se tienen departamentos de comidas rápidas que ofrecen productos recién elaborados y de primera calidad.

Otra innovación que realiza esta empresa es incorporar el primer sistema en Costa Rica de lectura electrónica del código de barras impreso en el producto; de esta manera se brinda al cliente un servicio más rápido y confiable.

A partir de octubre de 1995, la corporación amplía su participación en el mercado con la adquisición de la cadena de supermercados “Rayo Azul”. A estos supermercados luego se les

cambia su marca y pasan a formar parte de los supermercados de las cadenas “Más x Menos” y “PALÍ”.

En 1998, esta empresa nuevamente sobresale en el mercado y se crea el primer hipermercado, con el nombre de “Hipermás”, ubicado en San Sebastián, actualmente Walmart. Crecen más tarde con la apertura de Hipermercados en Heredia, Tres Ríos, Guadalupe, Escazú, Desamparados.

En el año 2001, nace otro formato de supermercados llamado “Maxi-Mercado”. Se sitúa en el cantón de Desamparados, para luego desarrollar más establecimientos en Alajuela, San Carlos, Limón y Jacó. En septiembre del 2005 se hace el anuncio de la incorporación del nuevo accionista Wal-Mart quien asume el control de las operaciones en Costa Rica.

En septiembre del año 2005, Walmart Stores Inc. adquiere el 33% de las acciones de Central American Retail Holding Company (CARHCO) al operador detallista holandés Royal Ahold. Las otras dos empresas que conformaban CARHCO eran La Fragua y Corporación Supermercados Unidos.

En marzo del 2006, Walmart incrementa su participación al 51%, convirtiéndose en el socio mayoritario, desde ese momento desaparece el nombre de CARHCO y se bautiza Walmart México y Centroamérica.



Actualmente Walmart México y Centroamérica es el operador detallista líder en la región con cerca de 500 tiendas y 28 mil colaboradores en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, para el año 2008.



Walmart México y Centroamérica combina una larga tradición de éxito de tres empresas pioneras en la industria detallista en sus respectivos mercados: La Fragua, fundada en 1928 por Carlos Paiz Ayala, en Guatemala; Corporación Supermercados Unidos, creada en 1960 por Enrique Uribe Pagés, en Costa Rica y Walmart Stores, fundada en 1962 por Sam Walton, en el estado de Arkansas, Estados Unidos.



A partir de la alianza estratégica que le da origen en 2005, Walmart México y Centroamérica, mantiene un fuerte compromiso de servir a los clientes centroamericanos con su profundo conocimiento de los mercados locales, al tiempo que incorpora las prácticas y

tecnologías de primer nivel mundial, las cuales hacen de Walmart Stores Inc. la empresa detallista líder en el mundo y la preferida por los consumidores.

Ilustración 1 Distribución de supermercados en Centro América

Formato	Honduras	Nicaragua	Guatemala	Costa Rica	El Salvador
Descuento					
Supermercado					
Bodega					
Walmart					
Club					

Fuente: Departamento de operaciones, formatos de supermercados Centro América.

Walmart México y Centroamérica, además desarrolla en la región programas y campañas de Responsabilidad Social Empresarial en pro de la educación, la salud y el medio ambiente. Entre las principales iniciativas están: Dulce Ayuda, Mano a Mano, entre otros. También se ejecutan programas de apoyo a los pequeños y medianos productores como “Una Mano para Crecer” y “Tierra Fértil”.

Por otro lado, con la apertura de nuevas tiendas se logra servir a más comunidades en la región, estando cerca de muchos hogares; a la vez se genera múltiples fuentes de trabajo.

Los supermercados están conformados de la siguiente forma:

Cuadro 2 Departamentos de los Supermercados Más x Menos

1.	Abarrotes	1.	Cuidado personal
1.	Mercadería general	2.	Tienda
4.	Trastienda	3.	Cómputo
6.	Soda	4.	Tesorería
8.	Administración	5.	Carnicería
1.	Pescadería	6.	Pollo
3.	Embutidos	7.	Verduras
5.	Panadería	8.	Come Rico
7.	Floristería	9.	Tortimás **
9.	Cafetería**	10.	Farmacia**

Fuente: Departamento de operaciones, división departamental supermercados Más x Menos.

No es en todos los puntos de venta donde existe el área de tortillas y come rico, pues por estructura y ventas, no es rentable. Estos son los departamentos propios de los supermercados “Más x Menos”; además, en algunos de ellos existe otro tipo de servicios, inquilinos externos, que aprovechan el espacio y el tráfico de clientes, como lavandería, joyería, macrobiótica, servicios digitales, alquiler de videos, celulares, lotería, entre otros.

Todos estos servicios se incluyen en los supermercados Más x Menos, mediante negociaciones con los dueños de las empresas y se rigen según un alquiler por el espacio o por un porcentaje sobre las ventas.

Actualmente la cadena de supermercados Más x Menos se compone por 36 puntos de venta y están en desarrollo de nuevos proyectos de supermercados. Los supermercados Más x Menos segregan el mercado de acuerdo con su zona geográfica y el tipo de consumidores que visitan el lugar.

Cuadro 3 Supermercados MxM Costa Rica

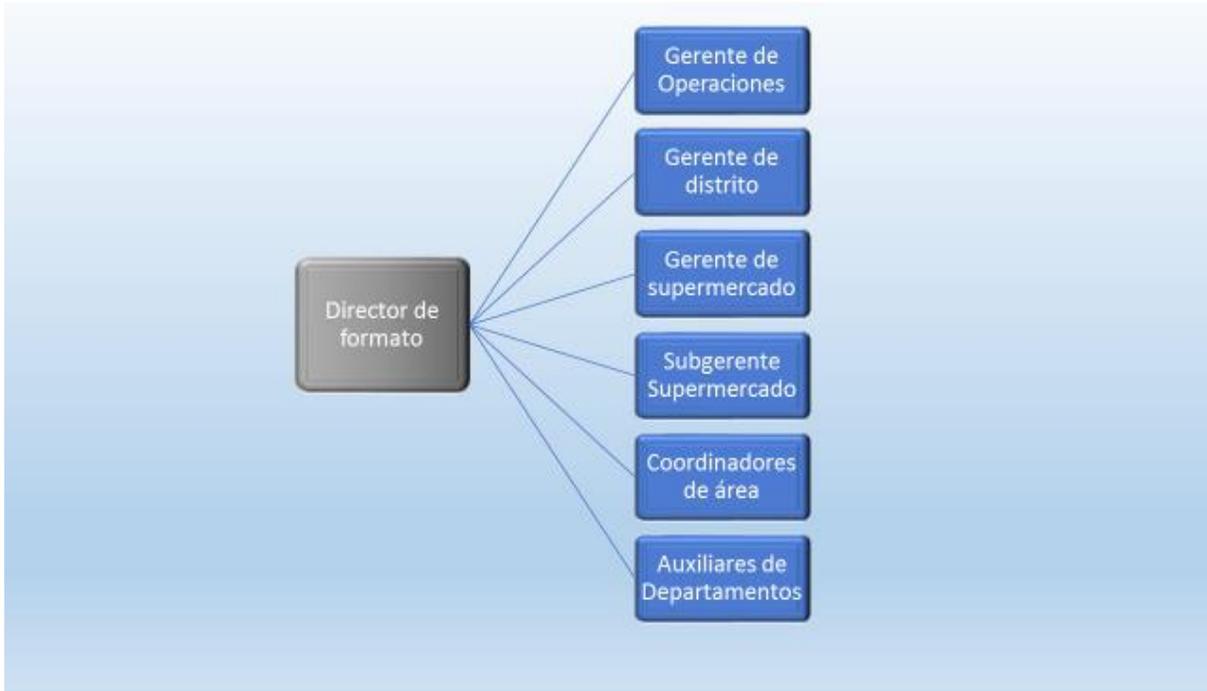
Distribución Tiendas Supermercados MxM Costa Rica		
Coronado	Hatillo	Cuesta Moras
Heredia	Escazú	Desamparados
San Pablo	Alajuela	Granja
Guápiles	Jaco	San Gerardo
Limón	Alajuela Centro	Tibás
Las Flores	Santa Ana	Cartago
Santo Domingo	Belén	Sabanilla
Lincoln	Guachipelín	Plaza América
Heredia Sur	Ciudad Colon	Sabana
San Isidro	San Ramón	Rohrmoser
San Joaquín	Barrio San José	San Antonio
San Pablo Norte	Grecia	Tres Ríos

Fuente: Departamento de operaciones, supermercados Más x Menos.

Walmart será la empresa integrada más exitosa de comida y de artículos no comestibles para el hogar, suministra la mejor experiencia de compra y lidera una cultura de responsabilidad social en todos los mercados donde se opera.

Ganará la confianza de clientes día a día, dando valor en diferentes formatos a través de precios bajos todos los días y, a la vez, propiciando una cultura que reconozca y promueva el respeto mutuo, la integridad y la diversidad para convertirse en el mejor empleador de la región.

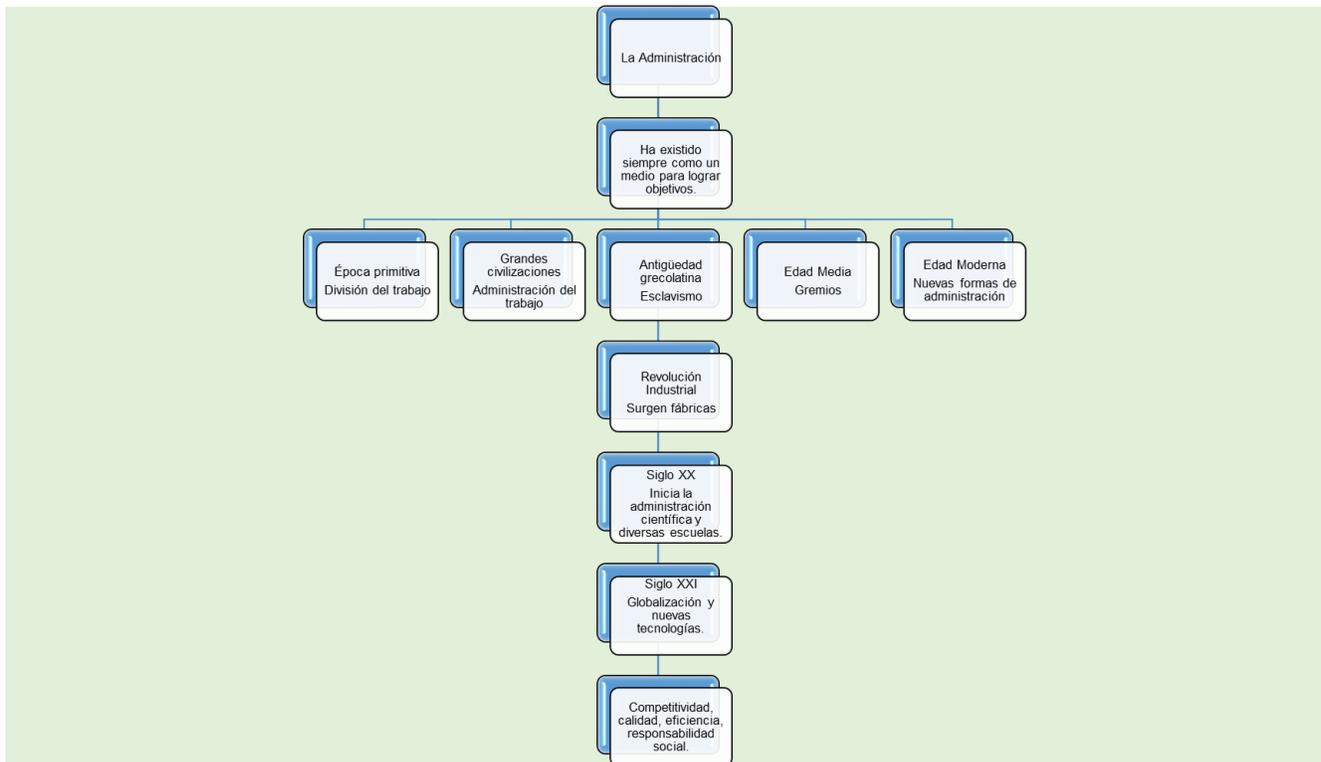
Cuadro 4 Organigrama Supermercados MxM Costa Rica.



Fuente: Departamento de operaciones, organigrama supermercados Más x Menos.

## 2.1.2 Administración

Ilustración 2 Mapa Conceptual de la administración.



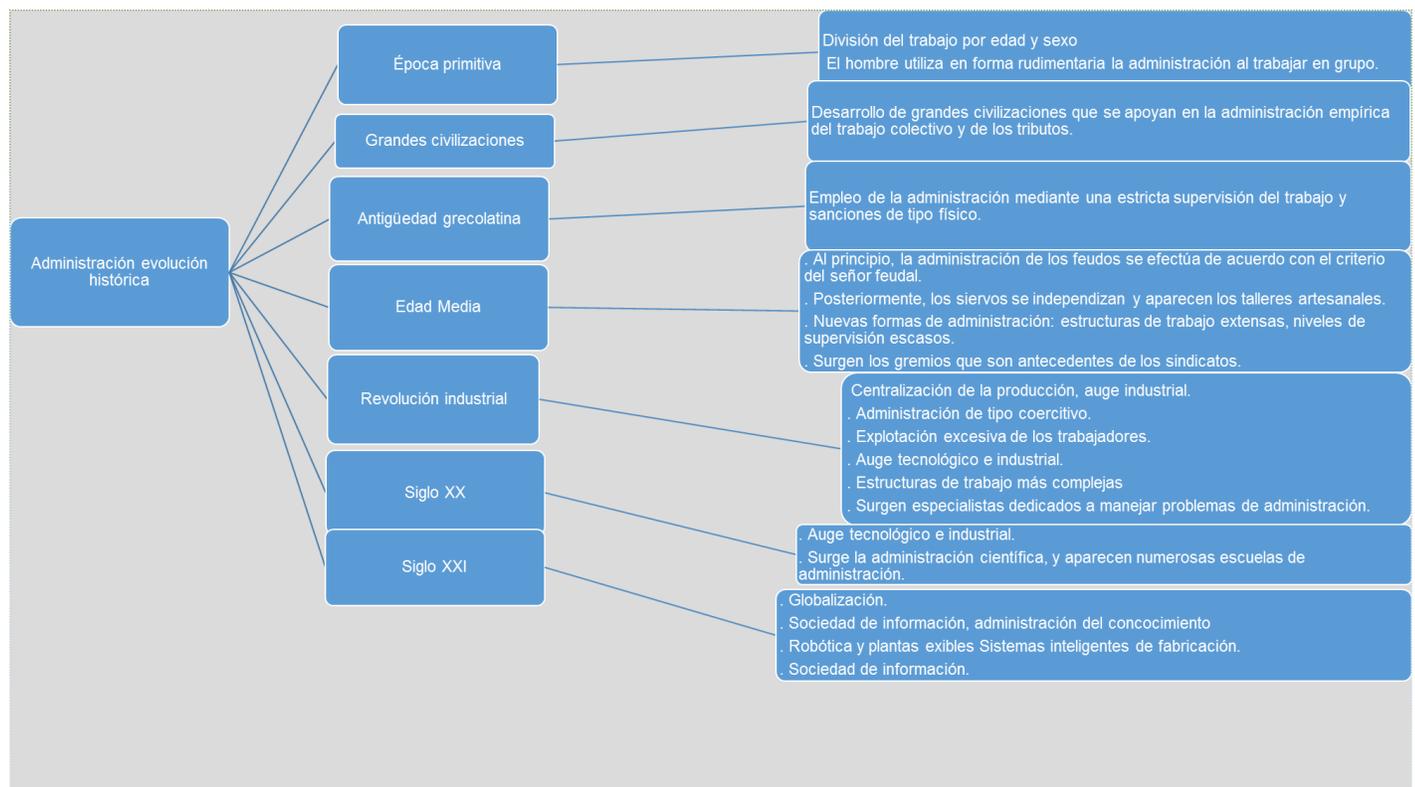
Fuente: Elaboración propia, tomado del libro de Lourdes Münch 2014.

Desde que el hombre aparece en la Tierra tiene la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido no como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes. Asimismo, la administración contribuye en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad. Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés management): gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para

desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y recursos de una organización. Para fines prácticos, en este libro se conceptualiza a la administración como sinónimo de gestión. En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. (Münch, L. 2014, Pág.19)

### 2.1.3 Historia de la administración

Ilustración 3 Resumen de la historia de la administración



Fuente: Elaboración propia, tomado del libro de Lourdes Münch 2014.

Los grandes avances que se disfruta en esta época, en cualquier ámbito, ya sea económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración. El avance de la humanidad sería imposible sin la existencia de la administración. Enseguida se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen muy general y simplificado. Época primitiva, el hombre siempre ha trabajado para subsistir, trata de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, aplica la ley de oro de la administración, consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surge de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia, se aplican formas de administración en la agricultura.

Grandes civilizaciones (2150 a.C. – 500 a.C.) Con la aparición del Estado, y el inicio de la civilización, surgen la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se divide en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una administración más compleja. En el código de Hammurabi se declara: “Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte”. Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad. Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación origina nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.

Antigüedad grecolatina (500 a.C. – 400 d.C.) Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura. El avance en esta época se sustenta en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del

cristianismo surgen nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente. La capital del Imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

Edad Media (siglo v – siglo xv) En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecen los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas.

En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferan los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surge la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones es la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo xiii hasta el xviii, y prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. Los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado. El envío de mercancías a otras ciudades se hacía también bajo un control particularmente estricto, puesto que la reputación de todos los agremiados podría perjudicarse al existir mediocres resultados en los productos.

Edad Moderna: Renacimiento y Reforma (siglo xv – siglo xviii) Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media. Época de grandes avances en las ciencias artes y filosofías.

Revolución Industrial (siglo xviii – siglo xix) Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propician el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hace necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica. Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornan más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuye, y aparecen los puestos y mandos intermedios en el área de producción; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición. De esta manera, muchos autores consideran a la administración, como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, pues se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

Siglo xx, este siglo se distingue por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedican al estudio de esta disciplina, y surgen múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa. Taylor realiza grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejora así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematiza la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que origina la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas. La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de evitar la fabricación de artículos defectuosos.

Siglo xxi, inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

La administración en México y América Latina: es indudable que a lo largo de la historia existen múltiples factores que condicionan la cultura de sus habitantes, y, en consecuencia, las formas de administración. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, en México y América Latina la administración tuvo gran importancia, y asumió diversas formas.

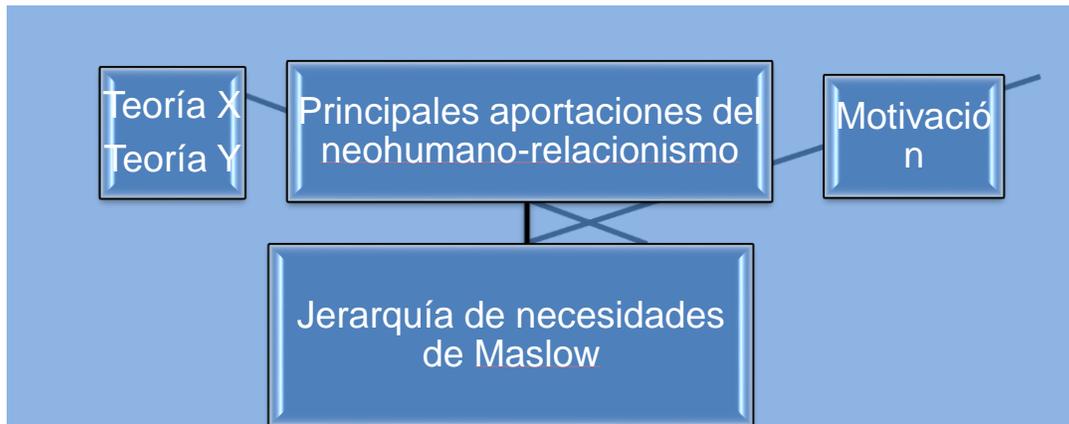
Época prehispánica Horizonte preclásico (1800 a.C. – 200 d.C.) Esta etapa se caracteriza por la división social del trabajo por edad y sexo y por la realización de actividades artesanales, comerciales y agrícolas, el surgimiento en el siglo xxi de la administración es indispensable para competir en un mundo global. (Münch, L. 2014, Pp.19, 20, 21,22.)

#### 2.1.4 Teorías generales de la administración

Teoría de la jerarquía de necesidades: probablemente la más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

En el libro de Lourdes Münch, se hace mención acerca de la teoría de Maslow y la de Douglas McGregor, conceptos que se relacionan entre sí, porque si las necesidades son satisfechas, hay motivación, por tanto, influyen en el comportamiento humano.

Ilustración 4 Cuadro de teorías



Fuente: Tomada del resumen del libro Münch, L. 2014.

Ilustración 5 Pirámide de las necesidades.



Fuente: Tomada del libro Münch, L. 2014.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad en gran parte satisfecha, ya no motiva. De esta manera, si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describe las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las sociales, de estima y autorrealización, como necesidades de orden superior. Esta forma de diferenciar los dos órdenes, se hace a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es la siguiente, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

Se demuestra con la experiencia y análisis en el área de Recursos Humanos que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechas con su trabajo, la productividad suele mejorar, y trae los tan deseados beneficios económicos. Por supuesto, las maneras de crear ambientes positivos y la diversidad de factores implícitos son tan amplias que los investigadores se ven con serios problemas para “objetivizar” sus resultados. No obstante, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones establecidas por los jefes con sus colaboradores, tienden a ser un factor determinante en una empresa.

En relación con la motivación existen dos tipos de teorías, las basadas en el contenido y las que se fundamentan en el proceso.

Douglas McGregor a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de administración, concluye que la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización. Propone lograr un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa a través del concurso activo del trabajador al fijar los objetivos, enfoque del que surge la administración por objetivos.

Para Douglas McGregor, las personas que no satisfacen sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia y falta de responsabilidad, y con un escaso rendimiento productivo. Para modificar estas actitudes y la multitud de problemas que originan propone la administración por objetivos, la cual trata de eliminar criterios de la administración tradicional, cuyo principio básico consiste en considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para lograr la eficiencia administrativa. Douglas McGregor postula la existencia de dos estilos básicos de dirección: la administración tradicional, a esta la llama Teoría X, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano, le denomina Teoría Y.

La administración tradicional o **Teoría X** a través de sus políticas, programas y estructuras refleja las siguientes suposiciones:

- El ser humano es, por naturaleza, indolente, perezoso, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar y motivadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores prefieren ser dirigidos, les disgusta la responsabilidad y son poco ambiciosos.

**Teoría Y**, se basa en los siguientes supuestos:

- Al ser humano le agrada el trabajo.
- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización que han propiciado esta actitud.
- La responsabilidad, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de organización se encuentran latentes en todo ser humano.
- Es responsabilidad de la administración desarrollar las potencialidades de los trabajadores.
- La administración debe establecer las condiciones para que el personal pueda alcanzar sus objetivos mediante la consecución de los objetivos de las empresas.

McGregor considera que la Teoría Y es la más adecuada. Sin embargo, es importante tener en cuenta que ambas teorías son correctas y pueden aplicarse de acuerdo con el grado de madurez de la empresa y las circunstancias específicas de cada organización, por lo que el directivo deberá utilizar el sentido común para aplicar el enfoque más adecuado. (Münch, L. 2014 Pág.158).

Las teorías de proceso conciben la conducta del individuo como el resultado de las determinaciones humanas e identifican las formas en que se activan, dirigen, sostienen y detienen esas conductas. Sobresalen, entre ellas, teorías como la del establecimiento de metas, expectativas, disonancia cognitiva y evaluación cognoscitiva, afirman que la motivación genera una descarga de tensión y liberación del desequilibrio en un comportamiento enfocado en objetivos cuya consecución reduce las tensiones que actúan como impulsoras.

Así, los motivadores se concentran fundamentalmente en el trabajo y se relacionan por lo tanto con el contenido laboral. Los factores de mantenimiento, al contrario, tienen que ver sobre todo con el contexto laboral, pues afectan el entorno de trabajo. Esta diferencia entre contenido laboral y contexto laboral es muy significativa: lo que más motiva a los empleados es lo hecho por sí mismos, pues cuando asumen responsabilidades u obtienen reconocimiento por su conducta se sienten fuertemente motivados.

#### 2.1.5 Autoestima.

La autoestima, en psicología se define como la forma en que el individuo se valora, amor propio, además de confianza personal. Rasgos corporales, mentales y espirituales que forman la personalidad. Dicho sentimiento puede cambiar con el tiempo: a partir de los cinco o seis años de edad, un niño comienza a formar el concepto sobre cómo es visto por el resto de la gente. Es una función del organismo, permite la autoprotección y el desarrollo personal, mientras las debilidades en la autoestima afectan la salud, las relaciones sociales y la productividad.

Es un sistema de necesidades del individuo, fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima, autorrealización, así como reconocimiento.

Los trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades ayudan a crear motivación y superar trastornos depresivos.

Las personas pueden presentar en esencia uno de tres estados:

- Tener una autoestima alta equivale a sentirse confiadamente apto para la vida. Usando los términos de la definición inicial, sentirse capaz y valioso o sentirse aceptado como persona.
- Tener una autoestima baja es cuando la persona no se siente en disposición para la vida; sentirse equivocado como persona.
- Tener un término medio de autoestima es oscilar entre los dos estados anteriores: sentirse apto e inútil, acertado y equivocado como persona y manifestar estas incongruencias en la conducta: actuar unas veces con sensatez, otras con irreflexión, reforzando así la inseguridad.

### 2.1.6 Motivación

La palabra motivación se deriva del latín *motivus* o *motus*, significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como: "el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo". Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento"; es decir, "los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

La motivación puede dividirse en dos teorías diferentes conocidas como motivación intrínseca (interna) o motivación extrínseca (externa).

1. La primera viene del entendimiento personal del mundo y la segunda de la incentivación externa de ciertos factores.

2. Algunos factores extrínsecos pueden ser: dinero, tiempo de trabajo, viajes, carros, cenas, bienes materiales.

Todos estos factores pueden incrementar o disminuir en el espacio alrededor del individuo. Sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace.

Existen tres factores intrínsecos importantes, según el libro de Daniel Pink, sobre la motivación.

- Autonomía: el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que se hace.
- Maestría: el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- Propósito: la intención de hacer lo que se hace por servicio a algo más grande que nosotros.

### 3 Motivación positiva:

La motivación positiva se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o mantiene adherida una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad).

### 4 Motivación negativa:

La motivación negativa hace referencia al proceso por el cual una persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa (castigo, humillación) o interna (evitar la sensación de frustración o fracaso).

### 5 Motivación básica:

La motivación básica alude a la base estable de la motivación, la cual determina el nivel de compromiso con su actividad.

### 6 Motivación cotidiana:

La motivación cotidiana remite a la actividad diaria y la gratificación inmediata que ésta produce.

#### 7 Orientación motivacional centrada en el ego:

Este tipo indica que la motivación depende de retos y resultados en comparación con los demás.

#### 8. Orientación motivacional centrada en la tarea:

La motivación depende de retos y resultados personales, e impresiones subjetivas de dominio y progreso.

La motivación es necesario fomentarla a diario, y debe nacer en cada persona. En MxM se motiva al personal, con beneficios mencionados en puntos anteriores, sin embargo, los horarios laborales, principalmente no son motivantes, aunque se tenga en claro que en el contrato se establece trabajar fines de semana, y fechas festivas, siempre se desea optar por el bienestar individual.

### 2.1.7 Relaciones interpersonales

Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

En toda relación interpersonal interviene el proceso comunicativo, formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, pues permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

En MxM existe una política de anticorrupción y soborno en las relaciones interpersonales, tanto en oficinas centrales, como en supermercados, entre clientes, proveedores, compradores, displays, accionistas de la empresa, o quien trabaje para el gobierno, el colaborador no puede negociar con ellos o atenderlos sin antes informar.

- Primero, debe dar visibilidad a su jefe inmediato de la relación que exista.
- Segundo, el contrato de trabajo especifica la declaración de ética, en caso de que exista alguna relación con alguno de estos puestos.
- Tercero, si no especifica y en algún momento se descubre que realiza algún tipo de negocio, o servicio, sin informar y todo esto no es un tema claro, donde se genere dudas y un mal clima laboral, se castiga con el despido.

En caso de que algún familiar ocupe un puesto de jefatura, y un subalterno pertenezca a esa área, no puede darse esa relación, alguno de los dos se debe cambiar de área o de tienda, depende del puesto jerárquico.

Si una jefatura o auxiliar, tuviera relaciones amorosas con subalternas (os) y esto genere conflicto de interés, un mal clima laboral, estrés laboral, acoso laboral, está en problemas con el área de ética.

Si fuese cajero, por el tema de valores en riesgos es delicado, el familiar o conocido no puede pasar por la caja de este, debe atenderlo otra persona, los familiares deben estar al tanto de las políticas de empresa, pues el tema del hurto entre cliente y asociado, familiar y asociado, asociado y asociado, es muy frecuente. Se castiga con el despido.

Aunque este tema es muy radical, la vigilancia por cámara, y del supervisor no son suficientes. Se debe realizar control cruzado entre gerencia y coordinadores de área que conozcan del proceso para la realización de auditorías internas, donde se revisan devoluciones e ingreso de mercadería, transacciones en cajas, registros contables.

Otro aspecto en las relaciones interpersonales, es promover el idioma inclusivo, tanto para clientes internos como externos. Existe un departamento de ética para sancionar al personal que incumpla con esto o despidirlo, por la falta a los reglamentos internos por chismes, rumores, comentarios ofensivos, sobrenombres, mofa a las creencias religiosas, irrespeto a la nacionalidad e identidad sexual.

Se trata de fomentar el talento y la cultura de la empresa a cada colaborador, respetando las creencias y poniéndolas en práctica.

El acoso laboral es otro punto en el cual hay que hacer énfasis en las empresas. En diferentes ocasiones puede ser difícil identificarlo, si se tiene en cuenta que esta forma de acoso no siempre presenta las mismas características.

Los acosadores pueden ser compañeros de trabajo, superiores o subordinados, y este comportamiento puede afectar a trabajadores de cualquier tipo de empresa.

Además, en muchas oportunidades se trata de confundir a la víctima para que crea ser la culpable de todo cuanto ocurre, en ocasiones se llega a cuestionar el sano juicio de quien lo sufre.

Los ataques experimentados en el puesto de trabajo pueden llegar a causar problemas psicológicos serios en la víctima o víctimas. Por ejemplo, ansiedad, depresión, estrés, desmotivación laboral, perturbación en el ejercicio de sus labores y en la mayoría de los casos, un daño a su reputación. Cuanto más persiste esta situación, peor es el malestar que se genera.

- Acoso laboral según la posición jerárquica:

Horizontal, el acosador y la víctima se encuentran en el mismo rango jerárquico.

Vertical, el acosador se encuentra en un nivel jerárquico superior a la víctima o se encuentra en un nivel inferior a ésta.

- Mobbing descendente o bossing:

Ocurre cuando un empleado de nivel jerárquico inferior recibe acoso psicológico por parte de uno o varios empleados, quienes ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.

- Acoso laboral según el objetivo:

Mobbing estratégico. Es un tipo de acoso descendente o “institucional”. Se caracteriza porque el mobbing forma parte de la estrategia de la empresa, y el objetivo suele ser que el acosado

rescinda su contrato de forma voluntaria. De esta manera, la entidad no tiene que pagarle la indemnización que corresponde por despido improcedente.

- Mobbing de dirección o gestión:

Este tipo de acoso lo lleva a cabo la dirección del organismo, generalmente por varios motivos: prescindir de un trabajador poco sumiso, llegar a situaciones de esclavismo laboral o acabar con un trabajador que no se ajusta a las expectativas del jefe (por ejemplo, por estar demasiado capacitado o para dejarlo en evidencia). Además, este tipo de acoso laboral puede realizarse para maximizar la productividad de la empresa a través del miedo, con el empleo de amenazas reiteradas de despido en caso de incumplir los objetivos laborales.

- Mobbing perverso:

No tiene un objetivo laboral, las causas se encuentran en la personalidad manipuladora y hostigadora del acosador. Acosa a la víctima sin testigos. Es muy seductor y rápidamente consigue la confianza de los demás. Es habitual que sea horizontal o ascendente.

- Mobbing disciplinario:

Este tipo de mobbing se emplea para que la persona acosada entienda que debe “entrar en el molde”, porque si no lo hace recibe un castigo. Pero con este tipo de acoso no solo se infunde miedo en las víctimas, sino también advierte a los demás compañeros de lo que podría sucederles de actuar así. Se crea un clima laboral en donde nadie se atreve a llevar la contraria al superior. También se emplea en contra de esas personas que tienen muchas bajas laborales, mujeres embarazadas y todos aquellos que denuncian el fraude de la institución (por ejemplo, el contable quien presencia sobornos por parte de la empresa).

El estrés laboral es otro tema que no se puede pasar por alto, en MxM a diario se vive la intensidad del estrés. Para poder salir con las funciones, servicio al cliente, producción de mercadería, surtido, acomodo, rotulación, y cumplir el horario establecido, las personas crean un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las cuales la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador. Ello genera

diversas consecuencias y no sólo afectan la salud del colaborador, sino también la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerles frente o mantenerlas bajo control y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Además, el estrés en el trabajo se asocia con una reducción de la productividad en las empresas y un descenso de la calidad de vida de quienes lo sufren, puede incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves.

Un ejemplo clásico de estrés laboral es el síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado. Suele darse en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención al público. Este tipo de puestos, en muchas ocasiones van acompañados de una sobrecarga laboral, por ejemplo, una exposición continua a reclamaciones o quejas de clientes. Esto genera un ambiente de estrés permanente y acumulativo en el empleado. Finalmente, el trabajador pierde toda motivación y se produce una dinámica mental negativa que le hace percibir cada nueva jornada de trabajo como interminable.

En realidad, el estrés es una respuesta fisiológica natural del ser humano, pues actúa como un mecanismo de defensa, prepara el organismo para hacer frente a situaciones nuevas, que presentan un nivel de exigencia superior o se perciben como una amenaza.

### 2.1.8 Trabajo en Equipo

El desarrollo del trabajo en equipo es prioritario y ponerlo en práctica también. Hoy en día en un negocio como MxM si no se da, el comercio interno no avanza y se paraliza la operación. Todos se necesitan de manera indispensable entre sí, se requiere de los resultados y esfuerzo del bloque de colaboradores para producir logros en todas las áreas y cumplir con los indicadores y estándares de empresa que se solicita a diario. En diferentes ocasiones o circunstancias el trabajo en equipo no se refleja y el perjudicado principalmente es el cliente,

luego la empresa. Lo anterior no es aceptable, por tanto la persona debe afiliarse al grupo laboral, involucrarse y aprender acerca de la importancia de ello. De lo contrario sufre los procesos disciplinarios, hasta lograr amoldarse a lo solicitado o decida desertar.

Es sustancial tomar en cuenta que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura, la cual posee un sistema estable de interacciones, así se da origen a un equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros. Aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, ello conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones y ellas deben tenerse en cuenta para una labor efectiva.

El trabajo en equipo se debe practicar con colaboración, lo constituye todo proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en conjunto, tanto para conseguir un resultado muy difícil de cumplir individualmente, como para ayudar a conseguir una meta a quien por sí mismo no podría.

Es un aspecto intrínseco de la sociedad humana, y particularmente se aplica a diversos contextos: ciencia, arte, educación y negocios. Siempre se relaciona con términos similares, como la cooperación y la coordinación.

### 2.1.9 Administración de Recursos Humanos

El concepto de recursos humanos puede definirse como: “conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa” (Münch, 2011, p.149.)

Otro concepto sobre Administración de Recursos Humanos es el siguiente: “se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar,

evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler y Varela, 2011, p.2).

Dentro de las actividades que comprende la administración de los recursos humanos se pueden mencionar la planeación, contratación, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y la compensación.

### 2.1.10. Historia de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2012) menciona: “La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados; en cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en el reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”

No se puede hablar en forma separada del origen de la administración si se refiere al derecho laboral y la administración. Al referirse a esto es como otras disciplinas, al parecer es como un corolario de la exigencia de la clase trabajadora con el fin de que se reglamentara el trabajo. Se piensa en principio que basta aplicar los preceptos legales, las relaciones que se pudiesen establecer requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para su buena práctica.

Cuando se seleccione y contrate con el fin de ocupar un puesto, es necesario no perder de vista la personalidad. El trabajador se encuentra de pronto en un medio con diversas normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para el buen programa que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedaría, incluso si se descuidara la importancia de la recepción de personal de nuevo ingreso, es por eso la necesidad de establecer un programa de inducción al nuevo trabajador. Operaciones (Operaciones MxM Plaza América, 2016).

### 2.1.11. Reclutamiento y selección de personal

Al referirse a la selección de personal, (Chiavenato, 2012) aclara cómo los empleadores buscan que el currículum vitae (currículo de vida) sea importante, mientras lo correcto debería

ser que aparte de la calidad de su currículum de vida y su profesionalismo, se debe cumplir con el talento necesario para ocupar el puesto de trabajo. A la vez tiempo Chiavenato dice que la selección de personal efectiva se basa en las siguientes técnicas:

-Recolección de información acerca del cargo:

puede hacerse de diversas maneras, por ejemplo a través de un análisis del cargo, aplicación de la técnica de los incidentes críticos (determina características deseables y no deseables en los nuevos candidatos), análisis de la solicitud de empleo, análisis del cargo en el mercado y mediante una hipótesis de trabajo.

-Elección de las técnicas de selección:

Entrevista de selección: es el factor decisivo respecto de la aceptación o no de un candidato, y es donde existe un tipo de comunicación entre empleador-candidato, es el método más popular usado en la selección y contiene etapas como:

la preparación, ambiente (tanto psicológico como físico), desarrollo de entrevista, término de entrevista, evaluación del candidato.

-Pruebas de conocimiento o de capacidad:

evalúan los conocimientos y habilidades adquiridas mediante la práctica.

-Diseño de pruebas:

Chiavenato propone esta base debido a ser un filtro más en donde queden solamente los candidatos más aptos. Los pasos por seguir son: buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación, definir el objetivo de la prueba, analizar las áreas que deben examinarse, discriminación de los temas que deben examinarse, clasificar los ítems en función de la dificultad, construcción de ítems, dimensionar en tiempo las pruebas según sus ítems, generar normas de aplicación, impresión de las pruebas en forma nítida y correcta.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de reclutar y seleccionar al personal de toda la cadena de supermercados.

Para iniciar con el detalle del proceso que realiza Walmart C.A. en el área de reclutamiento, primero debe existir la plaza disponible, segundo, el gerente de la tienda pide autorización al gerente distrital, para que esta se apruebe y recursos humanos busque los candidatos para la vacante solicitada. De esta manera esperan el correo de autorización, analizan el puesto, redactan el anuncio, lo publican a nivel interno de todas las cadenas de supermercados, reciben los currículos, preseleccionan, realizan entrevistas iniciales, efectúan las pruebas

psicométricas, entrevistas secundarias, referencias y redacción de informe, presentación de candidato a la empresa, primera entrevista de la empresa, segunda entrevista de la empresa, examen médico, contratación e incorporación. Si no hubiera candidatos internos, se realiza a nivel externo. Si existiera algún traslado de personal, para ocupar el puesto, se le da prioridad al traslado y luego a la contratación, para sustituir la plaza que se llena de otro supermercado. Esto al atender diferentes motivos, la mayoría es por cercanía laboral, o cambio de formato, un ejemplo es pasar de Palí a MxM o de MxM a Walmart, esta solicitud cuenta con sus requisitos internos para proceder, pues se debe analizar con detalle, entre las partes involucradas e interesadas.

Si el supermercado va bien en ventas, y la cadena MxM a nivel regional también, de inmediato se procede con la búsqueda. De lo contrario la plaza se congela hasta nuevo aviso y puede llegar a trascurrir un lapso de cuatro meses. Entonces el gerente debe buscar soluciones al respecto, las personas que estén capacitadas para ayudar en otras áreas, ayudan frecuentemente con los días de descanso de los colaboradores, donde falta personal, mientras se estabilizan las ventas. La responsabilidad y comportamiento del personal, se vuelve preocupante al saber la situación que la empresa pasa. En caso de contratar al personal faltante, pero las ventas no se den, se buscan áreas y personal para despedirlos y probablemente se elimine esa plaza. Si se cuenta con personal que ayude constantemente en las diferentes áreas, esto solventa las plazas a futuro. Por eso la decisión de congelar las plazas de la alta gerencia, así el personal no sufre los despidos y en un lapso de seis meses el personal de recursos humanos, hace una reestructuración de puestos en el supermercado.

Es el área más importante en una organización, pues se ocupa de seleccionar al personal de cada departamento. Su objetivo es encontrar al personal con una buena presentación, mejor perfil de puesto y buena experiencia según el cargo que desea desempeñar, o bien el necesario para la empresa.

Esta actividad de reclutamiento se propone buscar candidatos y la persona a quien le interesa el trabajo. Ella debe contar con la experiencia o disposición para aprender al ocupar el puesto que se necesita llenar. (Operaciones MxM Plaza América, 2016)

### 2.1.12. Ventajas del reclutamiento de personal

Una de las principales ventajas del reclutamiento interno es el aporte de una gran motivación para los colaboradores con un año de antigüedad en el puesto. Los comunicados se hacen por escrito, se publican en la pizarra informativa del comedor, además sólo pueden participar aquellos quienes no tienen procesos disciplinarios, poseen un buen historial en su puesto actual y capacidad de desarrollo.

Al mismo tiempo se crea una competencia sana. Esta ayuda a que los trabajadores quieran ser mejores cada día para ser los seleccionados en nuevos puestos de acuerdo con sus necesidades. La empresa cuenta con personas de su confianza en los puestos más altos, individuos conocedores de la misión, visión y valores de la entidad y están al tanto de su funcionamiento. Son sujetos satisfechos con la forma de ser de la empresa. Además, ofrecen mayor seguridad porque la organización conoce cómo funciona el trabajador y sus posibilidades en el nuevo puesto.

Las empresas ahorran dinero con el reclutamiento interno, pues aunque deba formar a sus empleados para llegar a mejores puestos, no hay que pagar un proceso de selección de personal y reclutamiento de nuevos trabajadores. Además, es mucho más rápido, no se espera tanto para dar con la persona adecuada, porque ésta se encuentra ya en la empresa.

La inversión que aporta la empresa para un entrenamiento y formación de personal se aprovecha en todo momento, mientras se prepara a los trabajadores para un posible ascenso, también se están formando y aprovechando las nuevas habilidades y destrezas con las que cuentan. (Operaciones MxM Plaza América, 2016)

### 2.1.13. Desventajas del reclutamiento

Hay una limitación de candidatos por falta de estudios, actitud y experiencia, pues primero el concurso de alguna plaza se publica de manera interna, sólo se eligen quienes están en la empresa. Se abre la posibilidad a nuevos talentos externos, los cuales podrían integrarse hasta tanto no se encuentre a lo interno el candidato idóneo para el puesto, así el concurso se difunde al público en general. Los nuevos empleados para bajos puestos

pueden ser valorados en función de si cumplen requisitos para el ascenso, por lo tanto se podría cerrar la puerta a personas muy aptas para ese puesto, pero no para ascender.

Puede que se llegue a un momento cuando no haya en la empresa personas con capacidades para cubrir un nuevo puesto, o aún no estén preparadas para ello y la entidad no se enriquece de nuevos talentos que conocen otras empresas del entorno y pueden llevar nuestras posibilidades y formas de actuar favorecedoras.

Si el proceso de selección no es adecuado puede ser perjudicial, por un lado, porque puede haber rivalidades entre candidatos o trabajadores que no se sientan valorados ni con posibilidades de ascenso, y por la otra, porque suele ser una decisión irreversible y si sale mal no hay marcha atrás. (Operaciones MxM Plaza América, 2016)

### 2.1.14 Contrato de trabajo

Según el código de trabajo, artículo 66, 69,71, con respecto de los reglamentos interiores de trabajo, y las obligaciones de los patronos y trabajadores, los derechos y obligaciones son regulados por ambas partes.

**Necesidad legal:** Nace de lo dispuesto por la ley general del trabajo. La ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre quien presta un servicio temporal y quien lo recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos. Si no se determina los servicios que debe prestar el trabajador, queda obligado a que forme parte de la empresa.

**Necesidad administrativa:** Constituye una necesidad para el trabajador y la organización. Para el trabajador porque le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo para la organización.
- c) Exige cumplimiento al trabajador.
- d) Resuelve las disputas sobre su desarrollo de trabajo.
- e) Indispensable como prueba por firmar en conflictos laborales.

Según el Código de trabajo, artículo 18, el contrato de trabajo se define como en el cual un sujeto se obliga a prestar a otro, un trabajo personal subordinado. Esta ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato individual, pero no es sino en el escrito donde constan el o los servicios personales que el empleado debe prestar. Algo muy importante y esencial es la subordinación del trabajador o sometimiento a la autoridad, patrón, jefes inmediatos. (Código de trabajo, 2002).

En MxM, los contratos se dan por escrito, sólo a mayores de edad y van desde temporales, laboran 36 horas semanales principalmente para la plaza de cajeros, hasta indefinidos, son los que trabajan 48 horas semanales. Cualquiera de los dos, pueden realizar diferentes horarios de trabajo, se asignan por la jefatura según la necesidad de la tienda.

Cada colaborador recibe su salario acorde con su puesto, aunque el contrato no especifica las funciones por realizar, porque según el reglamento interno de la empresa, deben ser polifuncionales en un negocio tan demandante como lo es MxM, siempre y cuando esta función no asignada con el puesto, no afecte la integridad física de la persona o sus capacidades físicas, de forma que lleguen a limitarlo para cumplir con sus obligaciones. Así si éste está de acuerdo, sino simplemente se le solicita ayuda en diferentes ocasiones en otras áreas donde sea eficiente, de lo contrario se deja a la persona donde está porque no es apta para este tipo de dinamismo y en muchas ocasiones no muestra interés en participar. La metodología de un supermercado es la siguiente: mientras más se capacite al personal en diferentes áreas, mayor productividad hay en el negocio. Uno de los ejemplos más comunes es, si la encargada de la soda se incapacita, alguien de cualquier área debe cubrir la incapacidad o vacaciones, realizar las funciones de ella; pero para esto se debe buscar dos personas quienes se dividan el trabajo de la cocina mientras regresa la compañera. Sin embargo debe ser alguien que sepa cocinar, le guste esta función y además cumpla con las cualidades de la ausente. De no ser de esa forma, se le estaría obligando a realizar una labor de mala manera, no le va a quedar bien, se desperdician los recursos, tiempo y probablemente decida irse de la empresa, por ejecutar un trabajo sin ser parte de su puesto. Por tanto se debe saber elegir a la persona requerida, darle

apoyo en otra, para que no sucedan este tipo de situaciones, o bien si no existiera, capacitar y desarrollar a alguien para cuando suceda una eventualidad similar, así la responsabilidad es compartida y no recae totalmente en ninguna de las dos partes.

Otro ejemplo es cuando un tesorero se ausenta por incapacidad o por el disfrute de las vacaciones. El área de cajas debe capacitar con anticipación a un cajero, para que cubra este puesto en su ausencia, y el lugar del cajero lo sustituye en diferentes tiempos u horarios el coordinador o asistente de cajas. Le correspondería cobrar los productos y dar servicio en el área y si esto sucede, la gerencia debe apoyar en el área, asistir la jefatura de cajas, lo cual ocurre constantemente y con mucha frecuencia, porque en diferentes ocasiones, un cajero o dos cajeros faltan en el horario establecido y quizá los demás no puedan quedarse realizando extras, se acude entonces a esta opción.

De presentarse igual situación en el puesto de secretaria, se valora si la persona que vaya a sustituir el tiempo, es de confianza, conoce y domina las funciones por realizar, que no divulgue información confidencial propia de la gerencia y personal, porque se contratan plazas temporales, sólo para las mujeres que disfrutaron de la licencia por maternidad o alguien quien haya sufrido un accidente y la incapacidad sea mayor a cuatro meses. (Operaciones MxM Plaza América. 2016)

### 2.1.15 Capacitación

Para (Chiavenato, 2012) la capacitación del personal de una empresa se obtiene sobre dos pilares fundamentales: por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace. Esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se siente satisfecho con el trato o la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de ellos y por supuesto gana en el hecho de que siempre están actualizados y se mantienen idóneos frente a quienes integran la competencia. Ambas cuestiones impactan de manera positiva en el rendimiento empresarial. Trabajadores que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa, son imprescindibles

y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación, sumada por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene.

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes, luego este la transmite al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Entre los principales objetivos por lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros.

MxM capacita a las personas de acuerdo con su puesto en el área asignada, desde primeros auxilios, seguridad humana e infraestructuras, manipulación de alimentos, manejo de valores para tesorería y cajas, servicio al cliente, capacitaciones en línea.

Asistir a la capacitación no solamente es para la persona recién ingresada, quien ya recibió su inducción y entrenamiento, sino también puede ser algún colaborador que requiera reforzar conceptos y procesos. La capacitación es continua:

Primer paso: detección de necesidades

Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación

Tercer paso: definición de objetivos

Cuarto paso: elaboración del programa

Quinto paso: ejecución

Sexto paso: evaluación de resultados

Las principales ventajas de la capacitación consisten en medios que permiten aumentar la eficacia, tanto para la empresa como para sus trabajadores. Proporciona resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.

- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos
- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Dentro de las desventajas que se pudiera denotar en la capacitación, no se considera alguna con importancia. A pesar de los costos que conlleva establecer y poner en marcha un programa de capacitación, no se hacen comparables con las ganancias o valor agregado que obtienen la empresa y los trabajadores, por permitirse alcanzar la calidad en los estándares de calidad, producción, comodidad, seguridad y bienestar mutuo.

Ilustración 6 Capacitación



Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.16. Liderazgo

Según Vargas, José Ramón (2014) muchas personas piensan que basta llegar a ocupar un cargo de Presidente, Gerente, Director o Jefe de Personal, para sentirse bien realizado en este campo administrativo, y que el resto obedezcan automáticamente. Existen gerentes o jefes quienes exigen, presionan, agreden y abusen de los dirigidos. Estos son atendidos por temor o miedo, pero jamás por respeto ni de buena gana. Indudablemente esto es un grave error, sea porque no está realmente preparado para el cargo o debido a una insuficiencia como persona que le impide actuar con sapiencia y capacidad en relación con sus subordinados.

Para que una persona quien dirige una empresa, oficina o departamento de Recursos Humanos, se encuentre provisto de autoridad, no sólo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobretodo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

Vargas, José Ramón (2014) hace referencia al poder que tienen los líderes, cuando dirigen al personal, cada individuo tiene su estilo, su personalidad, pero los siguientes conceptos, dejan muy en claro la realidad vivida en las empresas.

- Liderazgo autocrático; El poder está centrado y la toma de decisiones monopolizada. En estas organizaciones los empleados se limitan a cumplir órdenes por temor a las amenazas y castigos. El liderazgo autocrático es negativo, debido al temor generado y a la frustración reinante, pues los gerentes de estas organizaciones son verdaderos dictadores y por lo tanto el grupo es ignorado.
- Liderazgo democrático o participativo; Todos los integrantes de la empresa actúan como una unidad, con el gerente a la cabeza como orientador y guía. Las decisiones nacen de la consulta y participación de los seguidores. Las organizaciones de liderazgo participativo se caracterizan por su estructura- plana (horizontal); abiertas para permitir el acceso de los empleados a la información y para que estos puedan hacer sugerencias y aportes.
- Liderazgo Anárquico; las organizaciones donde se desarrolla esta clase de liderazgo sobresalen por la anarquía reinante. Allí, el gerente elude su poder y la responsabilidad y solo la automotivación de los integrantes del grupo mantiene la actividad. El líder es ignorado por el grupo.
- Liderazgo coercitivo; Trata de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. únicamente se debería utilizar en momentos muy puntuales como situaciones de emergencia o crisis, en las que la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante. Porque si se practica siempre este, suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, porque lo toman como algo autocrático.
- Liderazgo liberal; El líder carece de autoridad, delega toda la responsabilidad, es permisivo, el personal no tiene en claro si son subordinados o seguidores, realizan el trabajo a su propio criterio y voluntad.

### Ilustración 7 Tipos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

En MxM estos estilos de liderazgo suelen darse en diferentes departamentos, la mayoría de coordinadores de áreas desarrollan su estilo de acuerdo con los años de experiencia dentro de la empresa, personalidad del líder, influye para bien o para mal en los resultados de los indicadores del área. Aunque la empresa trata de regular y controlar situaciones del personal en todas las direcciones, estos se amoldan a la forma de trabajar del superior, pero sin dejar a un lado su realidad. Algunos de los coordinadores se trasladan de un supermercado a otro, ya sea por ascenso, o por darles una oportunidad de cambiar y adaptarse a lo que la empresa solicita, trabajar en equidad, respeto, bajo los objetivos de empresa, pero con el proceso disciplinario actualizado. Existe una competencia no siempre sana, la mayoría del personal suele comparar a las jefaturas entre un área y otra, o los mismos jefes se comparan respecto del tiempo que duran realizando las actividades diarias, resultados mensuales, soluciones de conflictos, aporte de ideas, entre otros aspectos.

#### 2.1.17. Comunicación

Según Loría Meneses R. La UNED (2011), la comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual se intercambia e interpreta mensajes significativos en un contexto determinado. Es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irrepitible e irreversible. La comunicación es una función de carácter estratégico y

un elemento de progreso y eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo tanto constituye un valor social, pues fomenta la participación en sociedades democráticas.

En una empresa la comunicación es un elemento mediatizador, pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetos que se propone. La función de comunicación es intangible, compleja y heterogénea, no obstante, la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable de llevar a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados.

Los tipos de comunicación presentes dentro del supermercado, van desde la:

- Ascendente (Se da desde los subordinados hacia la jefatura), cualquier colaborador puede expresar libremente, sus ideas, aportes, disgusto, en el orden establecido por la empresa, primero debe comunicar al jefe inmediato la situación, si busca soluciones y no están dentro de las posibilidades del jefe inmediato y no soluciona, se dirige al jefe de su jefe inmediato, si este no brinda soluciones, de igual forma puede seguir escalando con bases sólidas y respeto, el tema por exponer.
- Descendente (Se da desde los niveles jerárquicos superiores a inferiores), principalmente cuando el jefe debe comunicar algún aspecto en especial a sus subalternos donde se requiere dar prioridad, enfoque, ejecución y seguimiento.
- Horizontal (Se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico) Esta comunicación se da de forma verbal directa, radio o teléfono (cuando un guardia de vigilancia ocupa apoyo de los demás compañeros, para sacar a grupos organizados que ingresan al supermercado a hacer daño y hurtar y si da tiempo, prohibirles el ingreso; cuando el área de cajas se llena y necesita que les ayuden otros departamentos; cuando el área de recepción y bodega ocupa ayuda de los coordinadores de planta o abarrotes para sacar la mercadería de los proveedores que ingresa en cantidades grandes). Indirecta a través del escrito en bitácora, correo, mensaje de texto por celular. Cualquiera de los anteriores se puede utilizar, siempre que no se caiga en el acoso o se esté en horas fuera de labores.

Aunque existan todas estas opciones para comunicarse dentro de las diferentes áreas internas, aparte de los anuncios en pizarras informativas y videos, siempre hay temas que no se ejecutan por no comprenderlos con claridad, así, generan confusión por no preguntar e informarse, porque no es de interés, ello crea rumores en muchas ocasiones y no para el bienestar de todos.

Incluso el asesor de recursos humanos visita la tienda cada semana para mantenerse informado sobre casos que haya por resolver entre jefe y subalterno, o gerencia y coordinador o subalterno, cuando la solución requiera del apoyo del asesor y en presencia de este. Hay muchas respuestas o casos que no pueden ser resueltos por la gerencia del punto de venta, en consecuencia deben contar con el asesor para el debido seguimiento, investigación, encuesta, en caso que se deba realizar, debe quedar por escrito y registrados los conflictos, asesorías, además el por qué se están dando y quién es el responsable o responsables para llevar el proceso disciplinario y según la gravedad del caso, puede ocasionar despidos, suspensiones, amonestaciones o retroalimentaciones, esto lo define el asesor en conjunto con la gerencia, apegándose a los procedimientos.

Cuando sucede en una tienda, las visitas del asesor son más frecuentes, así controlan el clima laboral, rotación del personal, liderazgo de la gerencia o coordinadores, comportamiento y actitudes de los colaboradores, no importando el rango que exista, porque ante todo está la integridad, seguridad y respeto del individuo. (Operaciones MxM Plaza América, 2016).

#### 2.1.18. Servicio al Cliente

El servicio al cliente es un elemento indispensable de este negocio, gracias a los clientes, se puede mantener el negocio vivo, activo, con el personal disponible y capacitado en su área, que atienda la demanda, la diversidad de productos, precios, exhibiciones de mercadería, cuidado, procesos de manipulación, lugar, espacio de áreas acorde con el segmento del negocio. Toda la dinámica de mercadeo debe sujetarse a las políticas y leyes del país. El servicio al cliente refleja las ventas diarias, y esto desglosa todos los gastos y ganancias. El apoyo del área de Recursos Humanos responde a las necesidades de los clientes internos y

externos, consiste en buscar o mantener candidatos aptos para el negocio, que cumplan con los requisitos del perfil, colaboradores, proveedores, compradores que se apeguen a las políticas del negocio, incluidos aquellos a los cuales recursos humanos subcontrata para realizar diversas funciones. Los clientes internos de los departamentos de recursos humanos son los empleados de la compañía.

Según Anierte (2013) actualmente la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logran así incrementar su productividad y ser competitivas. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios.

Al detenerse un poco a analizar los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones, empresas, negocios, se puede apreciar que para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional y esta última debe estar bien definida para que sus integrantes estén claros de la misión y visión de la empresa. De esta forma los trabajadores al sentirse identificados y parte de ella, están motivados a realizar sus actividades con calidad y esto influye positivamente en la atención a sus clientes, tanto internos como externos.

Es casi seguro que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, lo hacen debido a fallas de información o a la atención no adecuada cuando se interrelacionan con el capital humano encargado de atender y motivar a los clientes o compradores. Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con un nivel de atención adecuado para que los clientes quienes reciben la información, no sólo tengan una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que van a establecer una relación comercial.

Si la empresa no satisface las necesidades de sus clientes tendrá una trayectoria muy corta. Todo el esfuerzo debe orientarse hacia el cliente, él es el verdadero motivador e impulsador de todas las actividades de la entidad. Los compradores son más exigentes cada día y tienen un gran poder de decisión en el mercado, si no existe un buen servicio y un producto de excelente calidad, no regresan a comprar.

### 2.1.19. Características del servicio de calidad

Según Anierte (2013), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados.

Existen también otras características más específicas mencionadas por Paz (citado en Verdú, 2013), las cuales están a cargo del personal que labora en las entidades, pues son habilidades necesarias, sobre todo, para quienes están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- Formalidad: honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
- Iniciativa: ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.}
- Ambición: tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- Autodominio: tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- Disposición de servicio: es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- Don de gentes: tener capacidad para establecer relaciones calidad y afectuosas con los demás y además disfrutarlo.
- Colaboración: ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.

- Enfoque positivo: es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- Observación: es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- Habilidad analítica: permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- Imaginación: es la capacidad de generar nuevas ideas y de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

Los términos anteriores describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio y/o empresa y puede ser entendido como se muestra a continuación:

- Impacto de la calidad en el servicio
- Niveles de exigencias.

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas, radica en que la calidad del servicio se convierte en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios, los cuales añaden valor al producto que se ofrece. Se pasa del consumidor que favorece los productos disponibles y de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado capaz de elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

El servicio al cliente proviene de una interacción entre los clientes y la organización. Es un proceso recíproco, en este se requiere medir la satisfacción de los clientes, para luego proceder a satisfacerlos. Esto significa que no se puede complacer al cliente si no se tiene

información sobre él. Ello no implica solo obtener la información, sino también, tener la capacidad de interpretar los datos y plasmarlos en un plan y estrategia adecuada, que tome en cuenta los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

### 2. 1.20. El Clima Organizacional

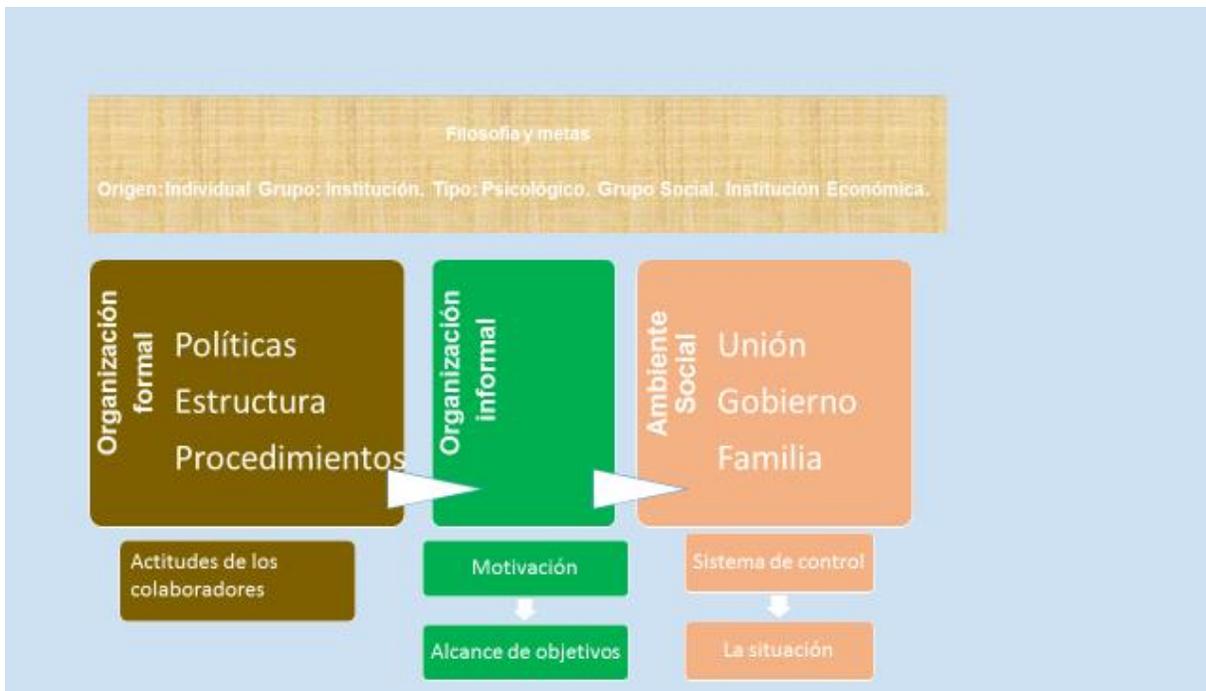
Antes de comenzar el análisis acerca del Clima Organizacional es conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional. Se puede conceptualizar como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman lo denominado Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, el Clima Organizacional es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Prado, 2014).

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones construyen una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual, que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas. (Prado, 2014).

Muchos son los estudios que demuestran Interés en investigar acerca del Clima Organizacional, también llamado ambiente y/o atmósfera desde principios del siglo XX. Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y lo investiga por primera vez Gellerman en 1960.

Ilustración 8 El sistema de comportamiento organizacional

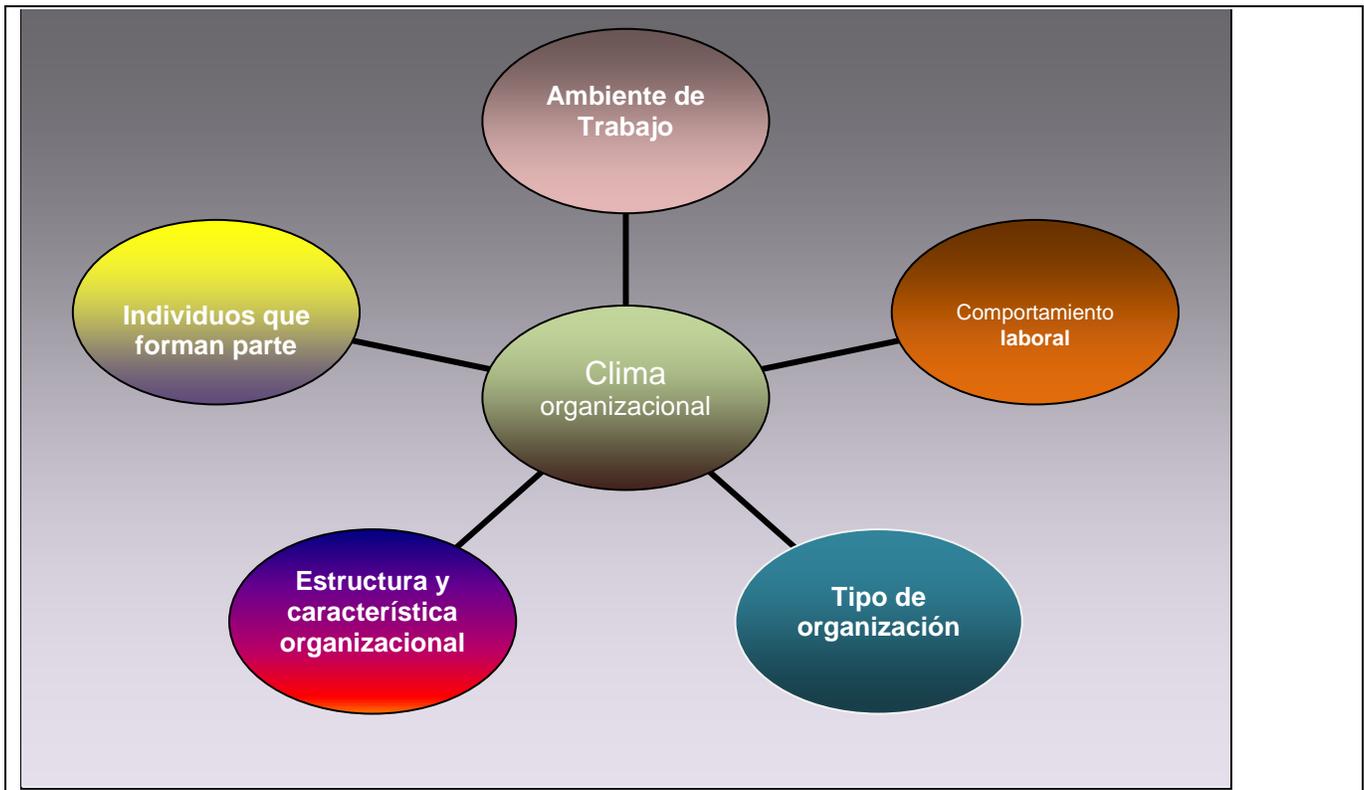


Fuente: Elaboración propia, resumen del libro Prado 2014.

### 2.1.21. Elementos del Clima Organizacional

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo presente en cada uno de los miembros. Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a tener un alto desempeño y por ende una calidad de vida favorable en lo personal y en consecuencia, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

Ilustración 9 Alcance de objetivos



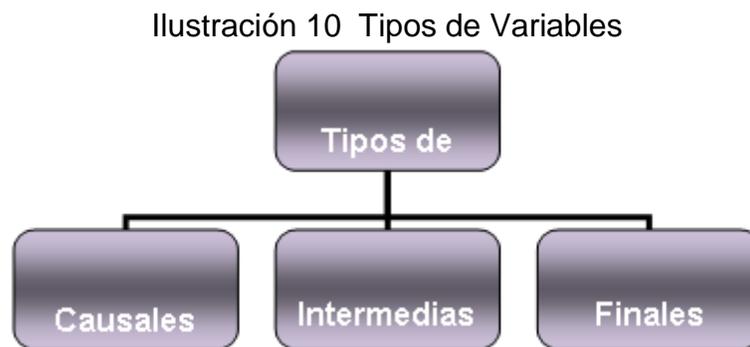
Fuente: Elaboración propia, resumen del libro Comorera 2011.

Según la figura anterior, el comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada. Para su análisis se toma en cuenta la interrelación de varias disciplinas como la Psicología, la Sociología, las Ciencia Políticas, entre otras. Cada una de ellas utiliza como unidad de análisis al individuo, al grupo y al sistema de dirección. (Comorera, 2011).

#### 2.1.22. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que ellos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Leyva, Alemán, & Moreno, 2012).

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima.



Fuente: Elaboración propia, resumen del libro de Leyva, Alemán, & Moreno, 2012.

En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia, pues son las que constituyen los procesos organizacionales de la entidad.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales.

Los siguientes ejemplos, ayudan a identificar los tipos de climas organizaciones que se dan en las diferentes empresas, dependiendo de la persona (as) que estén a cargo del personal o empresa, los resultados a futuro son del tipo de liderazgo que ejecute actualmente.

Ilustración 11 Tipos de climas organizacionales



Elaboración propia, resumen del libro Leyva, Alemán, & Moreno, 2012.

### 2.1.23. Clima de tipo autoritario.

#### 2.1.23.1. Sistema Autoritario explotador

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, las decisiones se adoptan en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran, igualmente, centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

#### 2.1.23.2. Sistema Autoritarismo paternalista

En esta categoría organizacional las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Del mismo modo, en este sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el autoritario. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas

facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales aparentan estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

#### 2.1.24. Clima de tipo Participativo

##### 2.1.24.1. Sistema Consultivo

Este es un sistema organizacional en donde existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. De igual forma, el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. (Operaciones MxM Plaza América, 2016).

##### 2.1.24.2. Sistema Participación en grupo

Para Chiavenato (2011) este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, lo cual genera una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la Dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

#### 2.1.25 Cultura organizacional

La creación, desarrollo, divulgación, ejecución de la cultura organizacional está a cargo del área de recursos humanos. Cada mes se trata de compartir con el asociado un tema específico, que ayude a mantener y recordar los valores dentro de la organización, los cumplimientos, los enfoques de la empresa hacia los clientes internos y externos, la misión y visión, y premia al colaborador con salir del país tres días a conocer más de la cultura de Walmart en otros países, para compartir la experiencia con los demás compañeros.

La cultura organizacional permite conocer a fondo la empresa, su origen, su desarrollo, su enfoque, sus objetivos, así el colaborador puede identificarse con sus labores, ayudar a los clientes, conociendo sus necesidades y lo que el colaborador como empresa pueda satisfacer a los que lo prefieren. Así como surgir en diferentes puestos, desarrollarse y crecer mientras pertenezca a la empresa.

Por eso cada colaborador recién ingresado debe ir al proceso de inducción, que dura dos días.

Pero el colaborador que tiene años de estar en la empresa, y no se siente identificado con ella, empieza a provocar problemas, influencia de forma negativa, hasta que abandona el puesto, pero después de un proceso disciplinario. (Operaciones MxM Plaza América, 2016).

#### 2.1.26. Desempeño

Para el área de operaciones de Más x Menos Plaza América (2016). La evaluación del desempeño forma parte del proceso administrativo de las empresas. El actual contexto de cambio acelerado por la globalización y su consecuencia en la competencia entre naciones y empresas a partir del nuevo conocimiento que se genera cada día, hace necesario plantearse la cuestión de si los perfiles profesionales y laborales del recursos humano en cuanto a conocimientos y habilidades coincide con las necesidades y expectativas de las empresas que hoy en día ven en el talento humano, la posibilidad de adaptarse y lograr la competitividad y rentabilidad necesarias para la consolidación y el crecimiento empresarial.

Es el proceso de medición de lo que una persona realiza en un puesto. Esta medición se realiza con base en objetivos, metas, actitudes, liderazgo, cualidades y desempeño mostrado en la realización de las actividades previamente definidas dentro de sus funciones.

La evaluación del desempeño permite identificar el alcance de las metas fijadas con anterioridad, además menciona la importancia que tiene para el aumento salarial. En Walmart las evaluaciones se dirigen a coordinadores y asistentes de áreas, deben quedar como resultado mínimo en “desempeño sólido”, para los aumentos salariales de cada seis meses. Se evalúa de forma anual la parte de resultados numéricos de acuerdo con los indicadores de cada mes, establecidos por oficinas centrales, si se llega a obtener “necesidad de desarrollo” como nota en la evaluación, el 50% es por resultados numéricos que al final afectan los de personalidad, la nota máxima es de “excede expectativas”, pero el aumento es el mismo porcentaje establecido por la empresa, no por el gobierno, por ser empresa privada.

Cuando se emplean herramientas de evaluación de desempeño con los resultados obtenidos, la mejor forma de retroalimentar, tanto al personal como a la organización en general, es la capacitación: ella permite una mejora en el desempeño.

Además, aporta que es muy importante que las jefaturas tengan un acercamiento o conversaciones con las personas a su cargo, de manera que puedan dejar claras las metas por alcanzar, y así, el evaluado comprenda cuáles áreas debe mejorar.

Las retroalimentaciones en las evaluaciones, no se reciben de forma positiva. Muchas veces el evaluador no tiene a mano los detalles. Principalmente en la parte de conducta de todo un año, su evaluación se basa en los últimos días y meses del año, esto desmotiva a los colaboradores por traer al presente lo de días cercanos. Eso provoca reacciones negativas, en lugar de mejorar. Otro aspecto es: los evaluados no aceptan quedar en un nivel inferior al que ellos logran verse, aunque se retroalimenten, siempre consideran que exceden expectativas, y no es de esta manera, porque no aceptan las observaciones del evaluador, lo cual también provoca reacción negativa y un clima laboral represivo.

### 2.1.27. Supervisión

Para el área de operaciones de Más x Menos Plaza América (2016). La supervisión y seguimiento de las funciones de cada colaborador es importante para asegurar los requerimientos de retroalimentación, refuerzo, capacitación, aseguramiento de los estándares, calidad en servicio o producto.

Se debe tener en cuenta la revisión y supervisión de la infraestructura del edificio y el personal que labora, deben tener disponibles el equipo y herramientas necesarias y en buen estado, para realizar sus funciones, indumentaria adecuada, tiempo recomendado y lugar para ejecutarlas de forma segura y eficiente, sin riesgos eléctricos, físicos, tóxicos, contaminación y libre de accidentes.

Lo mencionado es una obligación que debe asegurar el encargado de cada área en el supermercado y la gerencia estar al día con estos factores, y como responsables de liderar, crear conciencia en los colaboradores que tienen a cargo, hacerles ver y conocer los beneficios de cumplir con estos requerimientos.

Debe existir siempre un control interno de las funciones y actividades realizadas por cada colaborador, las cuales es necesario evaluar y sancionar a quien incumpla.

En cada empresa existen auditorías externas, como un control de la operación y del patrono a nivel de seguridad humana y leyes establecidas por el país, así aseguran el bienestar de cada individuo y del planeta.

Cada obligación y control que la empresa realice respecto de su especialización, debe registrarse, pues corresponde demostrar ante terceros que se cumple a cabalidad con la ley, Tributación, Registro nacional, entidades bancarias, adquisiciones que tengan que ver con la operación actual, procesos complejos, entre otros.

#### 2.1.28. Variable independiente

El clima organizacional influye en los aspectos laborales de Más x Menos Plaza América.

Para Chiavenato (2011), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Por su parte Constanza (2012) indica:

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. (p.14).

También según dice Prado (2014) el clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la entidad y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia, pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

Se considera que Prado tiene una función más abarcadora, toma en consideración la satisfacción de los miembros y su influencia en el servicio al cliente y el desempeño.

#### 2.1.29. Variables dependientes

- 1-Liderazgo
- 2- Comunicación
- 3- Motivación
- 4-Relaciones interpersonales

Estas variables se definen en detalle en puntos anteriores y como variables dependientes identificadas que afectan el clima organizacional de Más x Menos Plaza América, son claves en el desempeño laboral diario.

El desempeño laboral se puede definir, según Chiavenato (2012), quien expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas depende de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Otra definición es la de Arias (2012) (p.4), para el autor es:

“...actuar con nuestros clientes como consultores, asesorar sobre los que ellos requieren o necesitan, no obligar o manipular a nuestros clientes, para que compren dicho producto y/o servicio por que definitivamente los gustos delos clientes no serán igual a de los empleados”

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 Tipo de investigación

“La investigación es un conjunto de procesos de sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” (R.Hernández Sampieri, 2016) Pág.4

El tipo de investigación por desarrollar en este trabajo es cualitativo, porque se basa en mostrar con precisión y planificación, la realidad de la conducta y comportamiento natural de las personas en su entorno, de acuerdo a las respuestas abiertas a entrevistas, cuestionarios y estudios de casos, para reforzar y evaluar variables, de forma subjetiva a los resultados, a través de la participación del personal que labora directamente para MxM Plaza América.

La presente investigación cualitativa, se basa en un proceso analítico, donde el recolectar datos, la elaboración de reportes, resultados obtenidos y el análisis de ellos, ayuda a la toma de decisiones en conjunto con la gerencia del supermercado, ante las oportunidades encontradas en el cuestionario por realizar.

#### **Tipo de investigación cualitativa**

Sampieri (2014) señala que el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (p.7).

“Los datos cualitativos, son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”. (R.Hernández Sampieri, 2016) Pág.9

Las descripciones y narraciones utilizan un lenguaje vívido, fresco y natural. El estilo es más personal. No existe una sola manera para presentarlos, aunque se desarrollan mediante una forma y esquema narrativo. El diseño surge desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo. Desde luego sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. Los diseños cualitativos son: teorías fundamentadas, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños de investigación-acción, fenomenológicos.

### **Tipo de investigación cuantitativa**

El enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acortar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener un “foco”) (R.Hernández Sampieri, 2016) Pág.11

Hernández especifica que el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, es posible redefinir alguna fase. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables.

Se parte de un paradigma cuantitativo fundamentado en que la realidad se puede captar con objetividad, si se relacionan de forma concreta cierta cantidad de observaciones. Usualmente implica el uso de números. (R.Hernández Sampieri, 2016) Pág.11

### **Tipo de investigación mixta**

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar la fortaleza de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (R.Hernández Sampieri, 2016)

Hernandez hace mención acerca de que el enfoque mixto logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas, y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos.

Las pretensiones más destacadas de la investigación mixta son: triangulación, complementación, visión holística, desarrollo, iniciación, expansión, compensación y diversidad.

Se realiza principalmente en organizaciones de investigación de medicinas para los estudios clínicos, en la educación, para la formación académica de los estudiantes, inclusive en estudios familiares donde la intersubjetividad es prioritaria.

### 3.1.1. Finalidad

La finalidad de la investigación, es describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.

El fin de la investigación aplicada es sobre todo resolver problemas concretos y cotidianos, existentes en un país, empresa, institución, comunidad o grupo de personas, se toma como base los datos y la información generada por la investigación. (Evans Meza, González Vallejo y Pérez Fallas, 2016).

#### Tipos de finalidad

El estudio depende de la estrategia de investigación, así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso son distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Exploratorio, porque no se formulan hipótesis, se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema poco estudiado, antecede a la investigación descriptiva, correlacional y explicativa.

Descriptiva, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Correlacional, su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables, en un contexto en particular.

Explicativo, está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan, dos o más variables. (R.Hernández Sampieri, 2016)

Hernández especifica que la clasificación de las investigaciones anteriores, son factores que influyen en el conocimiento actual del tema, para que revele la revisión de la literatura, la perspectiva que el investigador pretenda dar al estudio. Los cuatro alcances del proceso de la investigación cualitativa son igualmente válidos e importantes y contribuyen al avance de las

diferentes ciencias, pues después de la revisión de la literatura, el planteamiento del problema puede permanecer sin cambios, modificarse radicalmente o experimentar algunos ajustes.

### 3.1.2. Dimensión Temporal

De acuerdo con el alcance temporal este estudio es transversal.

Sampieri (2014) define el diseño transversal como las investigaciones que recopilan datos en un momento único. (p.154)

Una de las ventajas de realizar una encuesta transversal es su sencillez para investigar relaciones complejas entre varios conjuntos de variables y sujetos en una fecha específica de referencia, su adecuación para el estudio de fenómenos estables en el tiempo. Realiza una investigación descriptiva del objeto de estudio en tiempo real, aunque también aplica la investigación explicativa para hacer comparaciones entre subgrupos. Divide la muestra en subgrupos buscando similitudes y diferencias en la variable dependiente. La facilidad en su ejecución al recolectar los datos, es rápida y para brindar resultados también.

### 3.1.3 Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño de la investigación, es decir a la magnitud en el contexto de un país, una organización o una temática. Cuando se dice que la investigación es mega, es porque se abarca un gran espacio o temática: por ejemplo, una investigación tipo censo o una realizada en toda la empresa o en todo el campo del derecho laboral. (Evans Meza, González Vallejo y Pérez Fallas, 2016).

Para efectos de esta investigación el tamaño es mega, pues el cuestionario por realizar incluye a todo el personal de Más X Menos Plaza América.

Se considera que las respuestas del grupo de participantes, pueden ser influenciadas por experiencias, vivencias, sensaciones y prioridades, información recibida por parte de los colaboradores a través de las preguntas cerradas y abiertas del cuestionario que se aplica como instrumento de investigación, el cual ayuda a determinar el clima organizacional

presente en la empresa. Las oportunidades y necesidades encontradas en los diferentes departamentos son para retomar capacitaciones e iniciar con un plan de acción a corto plazo, en respuesta a las solicitudes anteriores.

#### 3.1.4 Naturaleza

Para que exista una metodología cualitativa se requiere que su naturaleza sea subjetiva, inductiva, exploratoria y descriptiva, entre los elementos del problema de investigación. Con el fin de que sea posible definirlos, limitarlos y saber exactamente donde inicia el problema, en cuál dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

La naturaleza de la investigación cualitativa, refleja el conocimiento científico, desde el enfoque que se le va a dar, la finalidad, las herramientas de recolección de datos, la bibliografía disponible para la fundamentación teórica, así como el fundamento epistemológico bajo el cual sienta sus bases la metodología de la investigación que se pretende realizar. Alvarez, C.A. (2011)

#### 3.1.5 Carácter

La investigación descriptiva tiene por objetivo según Sampieri (2014), indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. (p.155)

Esta investigación empieza por la exploratoria, luego por la descriptiva, correlacional y explicativa, en ese orden, para clasificar y recolectar datos. Las situaciones que aquejan y afectan el proceso de operación en la tienda, dan lugar al inicio del trabajo de campo, así se muestran estrategias de aplicación para mejorar el clima laboral de los colaboradores con base en las oportunidades que se presenten.

## 3.2 Sujeto y fuente de investigación

### 3.2.1 Fuentes de información

Esta investigación hace uso tanto de fuentes primarias de información, como de fuentes secundarias y terciarias. Como fuentes primarias, o sea que no han sido agrupadas o analizadas por nadie (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) se cuenta con los resultados obtenidos de un cuestionario con preguntas cerradas que se aplica al personal de servicio y al administrativo.

El otro tipo de datos primarios se constituye por el material, programas y las evaluaciones realizadas en el supermercado, entre otros.

A esto se unen profesionales de recursos humanos con el conocimiento de lo que sucede a nivel interno de la empresa, y dan su opinión sobre el clima organizacional, el cuestionario que se aplica y las acciones por tomar luego de aplicado.

### 3.2.2 Sujetos

Los sujetos están en una población finita: colaboradores del supermercado y gerencia de Más X Menos de Plaza América en Hatillo.

Según se indica existe un grupo de expertos, quienes tienen un conocimiento especializado y son los encargados de brindar elementos para la propuesta de seguimiento. Con respecto del personal y los gerentes los criterios de inclusión son:

- Tener menos de un año de laborar en la empresa (para conocer qué tan rápido se adaptan a sus funciones y si reciben apoyo de parte de sus compañeros y jefaturas)
- Tener más de un año laborando en el área (así se conocen las deficiencias, logros y avances del puesto que ocupan actualmente).
- Se informa al personal con un mes de anticipación sobre el cuestionario que todos deben realizar y la importancia de evaluar a la empresa para conocer más sobre el clima

organizacional en este punto de venta. De esta forma se investigan y analizan los casos que salgan a la luz en las respuestas negativas de las opiniones.

-Estar dispuesto a responder con sinceridad, pues es confidencial.

Esta es una población que en términos generales tiene las siguientes variables o atributos:

1. Sexto grado de primaria
2. Bachillerato de secundaria
3. Labora tiempo completo (8 horas diarias)

Por la cantidad de población, se considera que se puede aplicar el instrumento a la totalidad.

### 3.2.3. Primera mano

Según Bernal (2013) existen dos tipos de fuentes para recolectar información, las primarias y las secundarias. (p.191)

Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene la información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. (Bernal, 2013, pág. 191).

Como fuentes primarias en este trabajo se recopilan datos de los colaboradores de la organización.

### 3.2.4. Segunda mano

Las Fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino solo los referencian. (Bernal, 2013, p.192)

Las principales fuentes secundarias son: libros, revistas, documentos escritos, noticieros, entre otros.

Para efectos de la investigación las fuentes de segunda mano son los libros de recursos humanos y documentos de normativa de seguros.

### 3.3. Selección de la población y muestra.

Bernal, (2013, p.160) define población como: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”.

La muestra (es un subgrupo de población) se utiliza por economía de tiempo y recursos. Implica definir la unidad de análisis. Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros. (R.Hernández Sampieri, 2016).

La muestra se compone por 80 personas entre hombres y mujeres, colaboradores de diferentes áreas del supermercado. Incluye coordinadores y auxiliares de áreas. Todos ellos responden el cuestionario que se les da, en el tiempo establecido.

Cuadro 5 Población distribuida por sexo

<b>Colaboradores</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Mujeres</b>	42
<b>Hombres</b>	38
<b>Total</b>	80

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por Gerencia MxM Plaza América.

La muestra del personal se saca tabulando en Excel una lista desplegable, para recolectar los datos de cada colaborador. Se empieza con la investigación de temas vistos con la

gerencia del supermercado y se inicia la elaboración del cuestionario con la escala de Likert, así se analizan los resultados mediante los gráficos obtenidos.

Este método lo desarrolla Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto externar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene un puntaje respecto de la afirmación y al final se obtienen los puntos totales sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Si alguien tuviese una puntuación de 37 (5+5+4+5+5+4+4+5) su actitud puede calificarse como sumamente favorable. En las escalas Likert a veces se califica el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula  $PT/NT$  (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5 de la siguiente manera, con el ejemplo de quien obtuvo 12 en la escala ( $12/8=1.5$ )

Este es un requisito de todas las escalas de actitud. Asimismo, se considera una respuesta inválida a quien marque dos o más opciones para una afirmación. El escalograma de Guttman es una escala estrictamente ordinal pero se suele trabajar como si fuera de intervalo. Puede aplicarse mediante entrevista —con uso de tarjetas conteniendo las opciones o categorías de respuesta— o puede ser auto administrada. (R.Hernández Sampieri, 2016). Se aplica un cuestionario a la población “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2013, p.217).

Este instrumento contempla tanto preguntas abiertas como cerradas con el fin de captar de la mejor manera el sentir de los sujetos en estudio.

### 3.3.2. Definición del enfoque y métodos de investigación utilizados.

La metodología utilizada en esta investigación, es la observación ante hechos y acontecimientos tal como ocurren, introspección y empatía, para definir el enfoque por utilizar

en este tema, es bueno explicar estos dos tipos, cuantitativos y cualitativos. A la vez determinar el que verdaderamente interesa trabajar en esta tesis, cualitativo.

Según Sorokin, (2011) el investigador indica las limitaciones de la investigación cuantitativa:

La subjetividad disfrazada cuantitativamente: a) La conjugación cuantitativa de agrupaciones para estudiar los sistemas sociales. b) Tomar una parte del sistema como variable independiente (causa) y todo el de los datos. c) Cuantitativos lo que se puede observar en las investigaciones tradicionales.

La investigación cualitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables y evita la cuantificación. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales.

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Mientras la investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población, de la cual toda muestra procede. El empleo de ambos procedimientos cuantitativos y cualitativos es una investigación que probablemente podría ayudar a corregir los sesgos propios de cada método, pero el hecho de que la metodología cuantitativa sea la más empleada no es producto del azar, sino de la evolución de método científico a lo largo de los años.

Galileo Galilei afirma en este sentido: “mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea”.

### 3.4. Encuadre Paradigmático

“El término paradigma se refiere a una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (Ferreyro y Longhi, 2014, p.59)

La metodología de la investigación tiene un análisis estadístico y descriptivo de la realidad, del trabajo de campo. Se afrontan los problemas que se presentan, se interpretan las actitudes

de las personas implicadas utilizando su propio lenguaje y la conducta observada. En esta investigación se procede a construir y realizar mejor conocimiento y mejor trabajo en dicha empresa.

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como instrumento principal se utiliza un cuestionario aplicado a la población, “el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (Bernal, 2013, p.217).

Las preguntas tienen opciones de respuesta cerrada, pero también existen abiertas de acuerdo con los objetivos del estudio.

Se aplica luego una bitácora cuya finalidad es el registro de los documentos relevantes para valorar el tipo de información que se da al empleado cuando ingresa. Con respecto de los cuestionarios, las preguntas cerradas se clasifican para obtener frecuencias relativas y absolutas.

Cuadro 6 Variables

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar los tipos de liderazgo que influyen en el clima laboral, del Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo.	1-Liderazgo	Liderazgo autocrático Liderazgo liberal Liderazgo coercitivo Liderazgo democrático	El impulso que se siente al logro. “Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p.413)	De la pregunta 21 a 33. 10 respondieron que el liderazgo es autocrático, 62 democrático, 6 liberal, 2 coersitivo.	Aplicación de cuestionario a colaboradores, jefaturas de MxM Plaza América, Hatillo.
Estandarizar la comunicación para	2-Comunicación	Comunicación ascendente	La forma en que se piensa de cada relación con los	De la pregunta 5 a la 20. 59 respondieron que la	

<p>cada área, MxM Plaza América, Sede Hatillo.</p>		<p>Comunicación Descendente Comunicación horizontal Comunicación Verbal Comunicación Escrita</p>	<p>superiores. "La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información" (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.456)</p>	<p>comunicación que predomina es verbal, 77 es descendente. 71 que también la comunicación horizontal y ascendente predomina en segundo lugar.</p>
<p>Definir opciones de motivación para el personal del Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo.</p>	<p>3- Motivación</p>	<p>Necesidades fisiológicas Necesidades de seguridad Necesidades de pertenencia Necesidades de auto estima Necesidades de autorealización</p>	<p>La retribución empresa / colaborador. "La motivación en la empresa puede definirse como aquel conjunto de intenciones y motivos que orientan una conducta positivamente hacia la consecución de la misión organizativa" (García, 2010, p.5)</p>	<p>De la pregunta 48 a al 63. 67 personas se sienten motivadas 70 se sienten parte de compañía, 51 pueden autorealizarse, 55 se sienten estimados, 64 sienten estabilidad o seguridad laboral, 65 pueden cubrir con su salario sus necesidades fisiológicas.</p>
<p>Analizar el vínculo de las relaciones interpersonales del Supermercado, MxM Plaza América, Sede Hatillo.</p>	<p>4- Relaciones interpersonales</p>	<p>Trabajo en equipo Colaboración Soluciones de conflicto Acoso Estrés laboral</p>	<p>La forma en que se actúa en conjunto. "Esta habilidad de relaciones interpersonales se refiere a establecer y mantener relaciones con otros que sean satisfactorias para ambos" (Farias, 2012, p.114).</p>	<p>De la pregunta 34 a la 47. 76 responden que el trabajo es en equipo, 78 hay colaboración, 61 responden que, si se brindan soluciones, 63 conocen el tema de acoso y cómo reportarlo, 68 guardan la calma, cuando el estrés es mucho.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## Codificación y tabulación de la información

Al codificar y tabular los datos se muestra de forma resumida los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario como instrumento, a la población en estudio.

### Gráficos

Los gráficos se utilizan para mostrar de manera más clara los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos.

### Tipos de gráficos

Existen distintos tipos de gráficos. Entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal, de barras, para este caso se emplea el gráfico de barras.

### Gráfico de barras

El gráfico de barras divide la distribución de frecuencias de los datos obtenidos en forma ordenada.

### Análisis de datos

Cuestionario aplicado al personal del MxM Plaza América en Hatillo, durante el primer semestre del año 2017.

## Información de datos generales

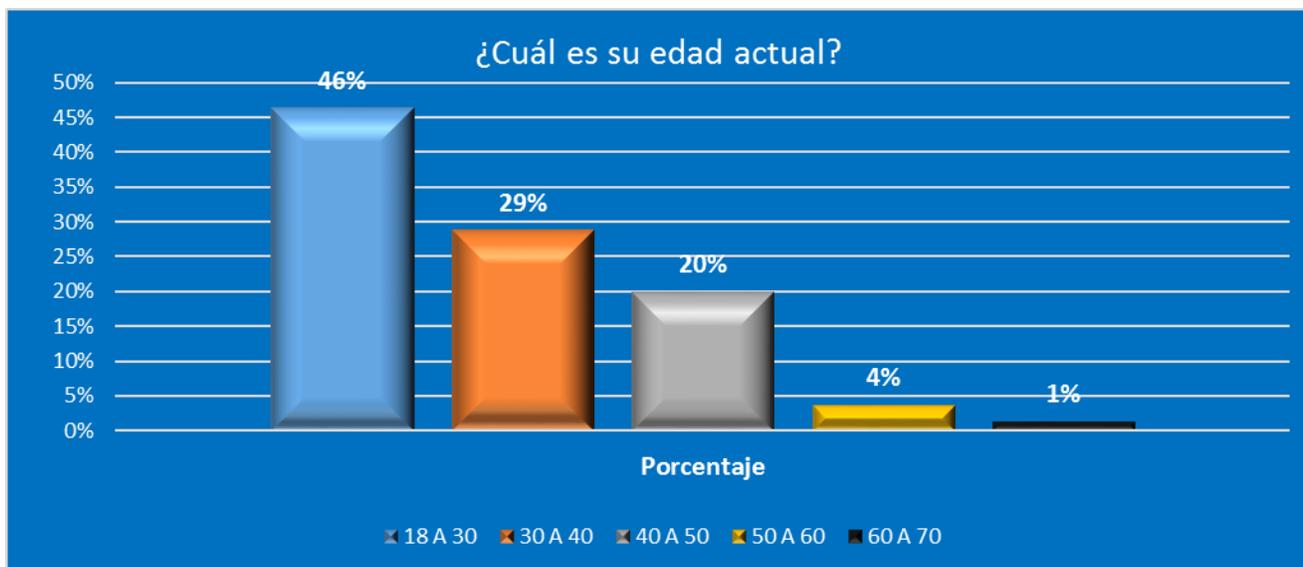
### I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

Tabla 1 ¿Cuál es su edad actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su edad actual?	18 A 30	37	46%
	30 A 40	23	29%
	40 A 50	16	20%
	50 A 60	3	4%
	60 A 70	1	1%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 1 ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

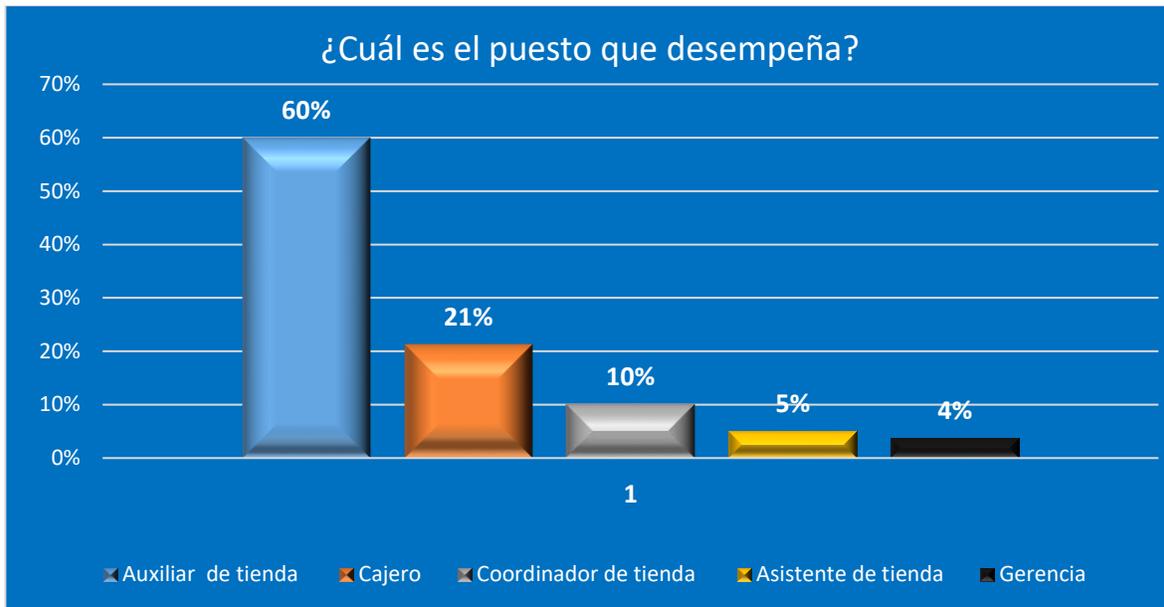
De las personas encuestadas, según se muestra en el gráfico, un 46% tiene edad entre los 18 y 30 años, un 29% entre los 30 y 40 años, el 20% tiene entre 40 y 50 años, el 4% tiene entre 50 a 60 años y solo 1% tiene una edad entre los 60 y 70 años.

Tabla 2 ¿Cuál es el puesto que desempeña?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el puesto que desempeña?	Auxiliar de tienda	48	60%
	Cajero	17	21%
	Coordinador de tienda	8	10%
	Asistente de tienda	4	5%
	Gerencia	3	4%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 2 ¿Cuál es el puesto que desempeña?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

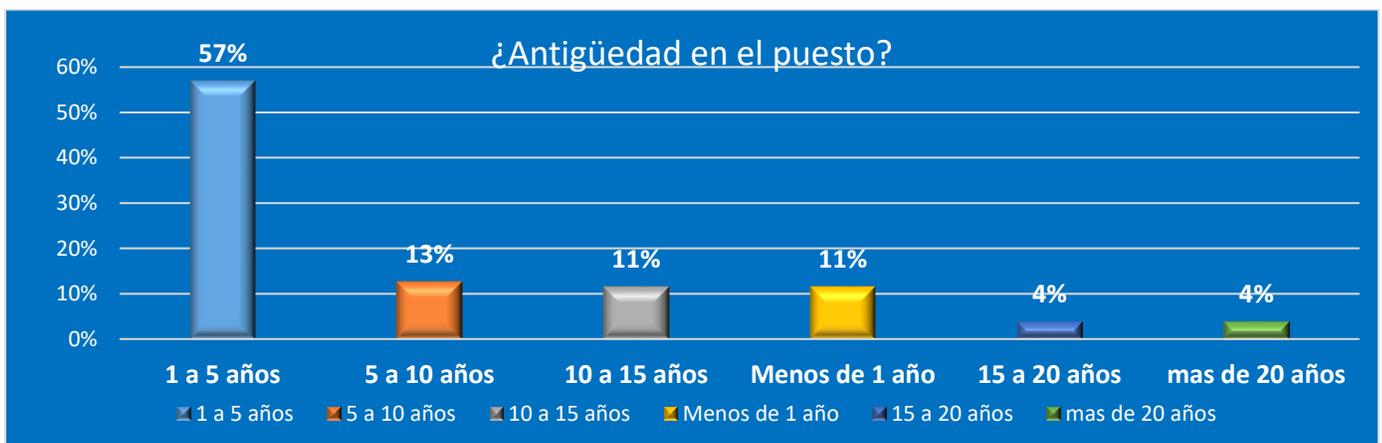
En el gráfico anterior el 60% del personal de MxM Plaza América son auxiliares de tienda (personal que labora en las diferentes áreas de los departamentos de perecederos, carnicería, cafetería, verduras, panadería, embutidos y quesos), bodega, información y planta del supermercado. El 21% son cajeros de cafetería, farmacia y área de cajas. El 10% son los jefes que coordinan las áreas a cargo. El 5% son los que asisten a las jefaturas, cuando no se encuentran o desempeñan la función de asistentes en las diferentes áreas. El 4% pertenecen a la gerencia del supermercado.

Tabla 3 ¿Antigüedad en el puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Antigüedad en el puesto?	1 a 5 años	46	57%
	5 a 10 años	10	13%
	10 a 15 años	9	11%
	Menos de 1 año	9	11%
	15 a 20 años	3	4%
	más de 20 años	3	4%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 3 ¿Antigüedad en el puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

El 57% de los colaboradores de MxM Plaza América tiene una antigüedad entre 1 y 5 años de laborar en la empresa. El 13% entre 5 y 10 años de antigüedad. El 11% tienen entre 10 y 15

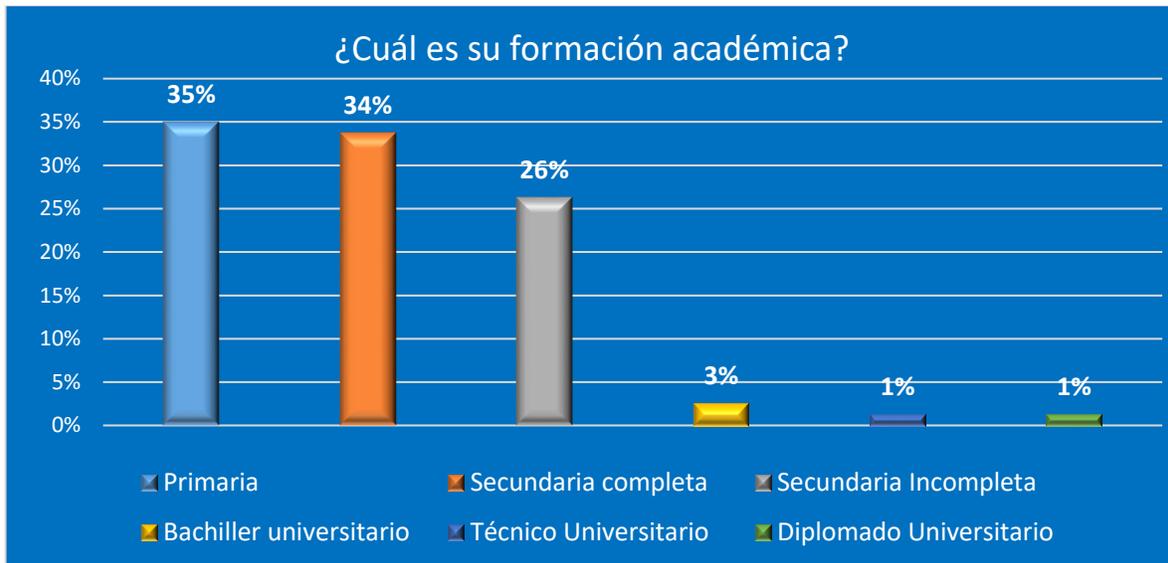
años de antigüedad, el otro 11% tiene menos del año. El 4% entre 15 y 20 años, otro 4% cuenta con más de 20 años laborando en MxM.

Tabla 4 ¿Cuál es su formación académica?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>¿Cuál es su formación académica?</b>	Primaria	28	35%
	Secundaria completa	27	34%
	Secundaria Incompleta	21	26%
	Bachiller universitario	2	3%
	Técnico Universitario	1	1%
	Diplomado Universitario	1	1%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 4 ¿Cuál es su formación académica?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

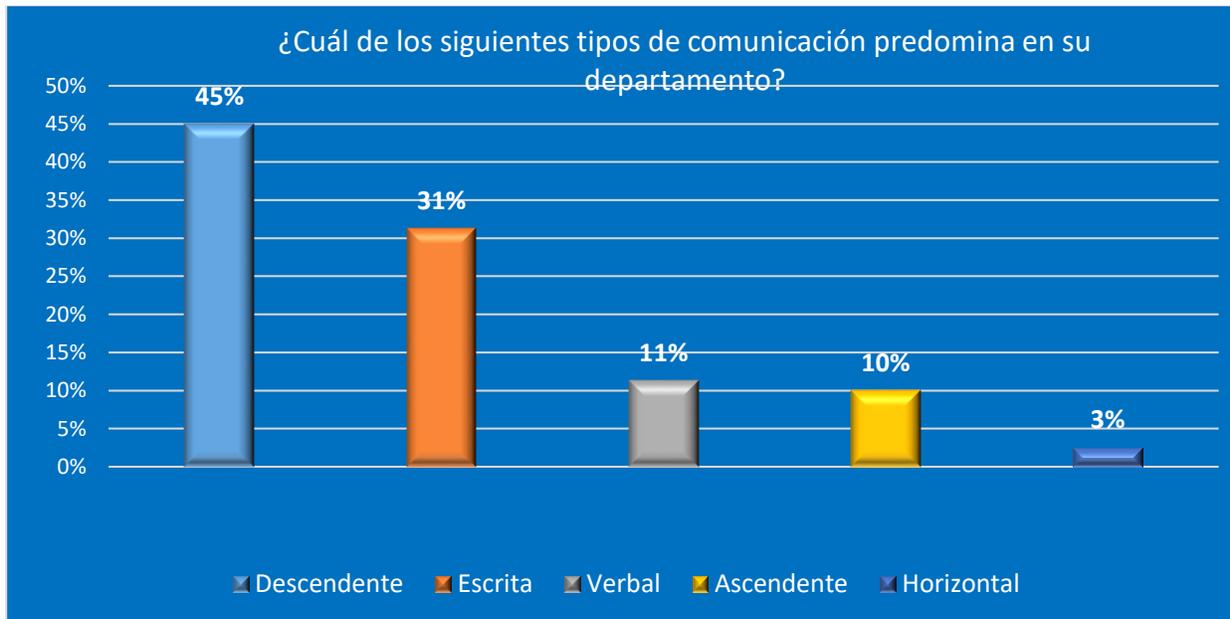
La formación académica de los colaboradores de MxM Plaza América es: 35% posee primaria aprobada, 34% cuenta con la secundaria completa, 26% secundaria incompleta. El 3% tienen bachillerato universitario. El 1% tiene un Técnico universitario, así como el otro 1% diplomado universitario.

Tabla 5 ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento?	Descendente	36	45%
	Escrita	25	31%
	Verbal	9	11%
	Ascendente	8	10%
	Horizontal	2	3%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 5 ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

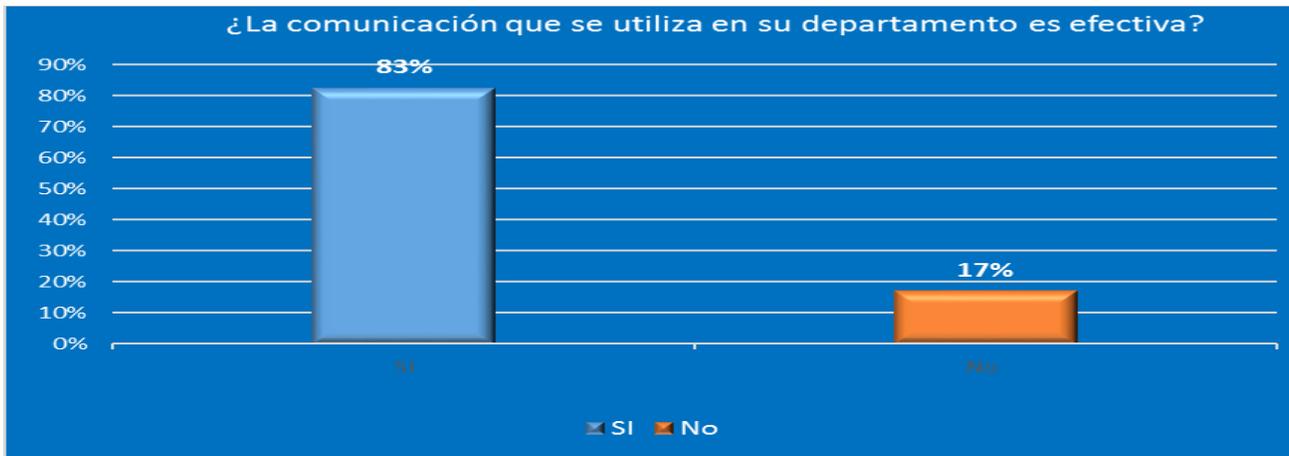
El tipo de comunicación que predomina en los diferentes departamentos de MxM Plaza América para el 35% es descendente, fluye de coordinadores a subalternos. El 31% afirma que es escrita, dejan instrucciones y anotaciones en bitácora, el 11% que es verbal, la comunicación es de forma directa y presencial. El 10% ascendente, cuando los colaboradores utilizan este tipo de comunicación con sus jefaturas. El 3% es horizontal, se da entre los compañeros del supermercado.

Tabla 6 ¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva?	Si	66	83%
	No	14	17%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 6 ¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Los colaboradores de MxM Plaza América en un 83% responden que la comunicación utilizada en el departamento al cual pertenecen si es efectiva y el 17% que no es efectiva.

Tabla 7 ¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado?	Sí	70	88%
	No	10	12%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 7 ¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

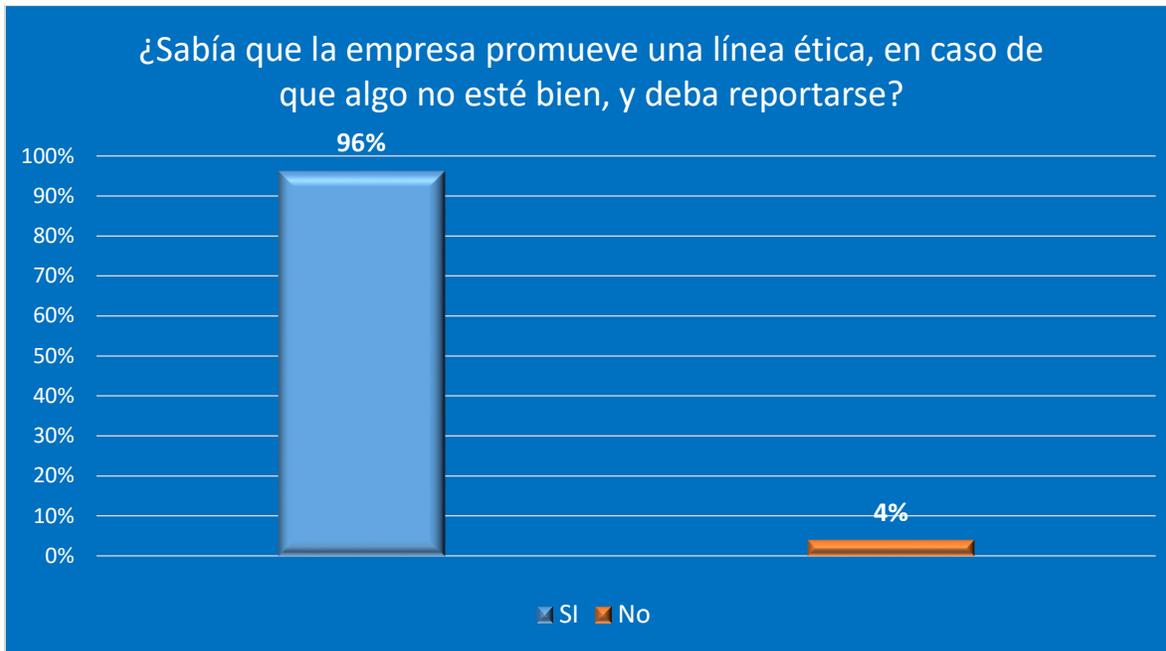
El 88% del personal de MxM Plaza América responde que si es permitido realizar aportes y opiniones en temas de mejora para el supermercado. El 12% que no es permitido realizar aportes y opiniones de mejora para el supermercado.

Tabla 8 ¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse?</b>	SI	77	96%
	No	3	4%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 8 ¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

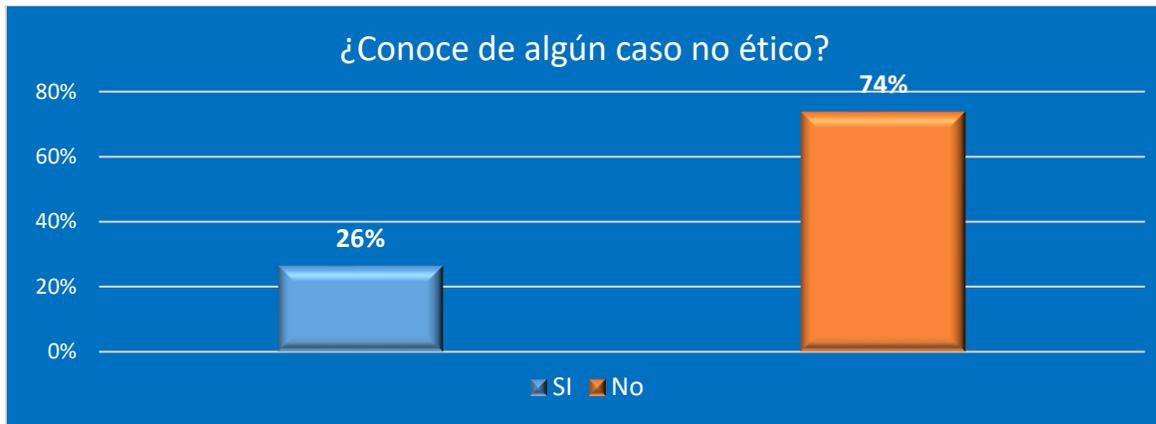
El 96% del personal de MxM Plaza América está enterado de que existe una línea ética donde se reportan casos fuera del alcance de las soluciones de la gerencia, ya sea porque necesitan asesoramiento y ellos son los expertos en esta materia o porque están involucrados. El 4% no conoce la existencia de un departamento que brinde una línea ética, para solucionar conflictos o cualquier situación específica.

Tabla 9 ¿Conoce de algún caso no ético?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce de algún caso no ético?	Sí	21	26%
	No	59	74%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 9 ¿Conoce de algún caso no ético?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

El 26% del personal de MxM Plaza América conoce de algún caso no ético y que ha sido reportado. El 74% no conoce que exista un caso no ético abierto a colaborador alguno.

Tabla 10 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento?	Verbal presencial	59	73%
	Escrita bitácora	14	17%
	Verbal telefónica	2	3%
	Verbal radio	2	3%
	Escrita telefónica	2	3%
	Correo electrónico	1	1%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 10 ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

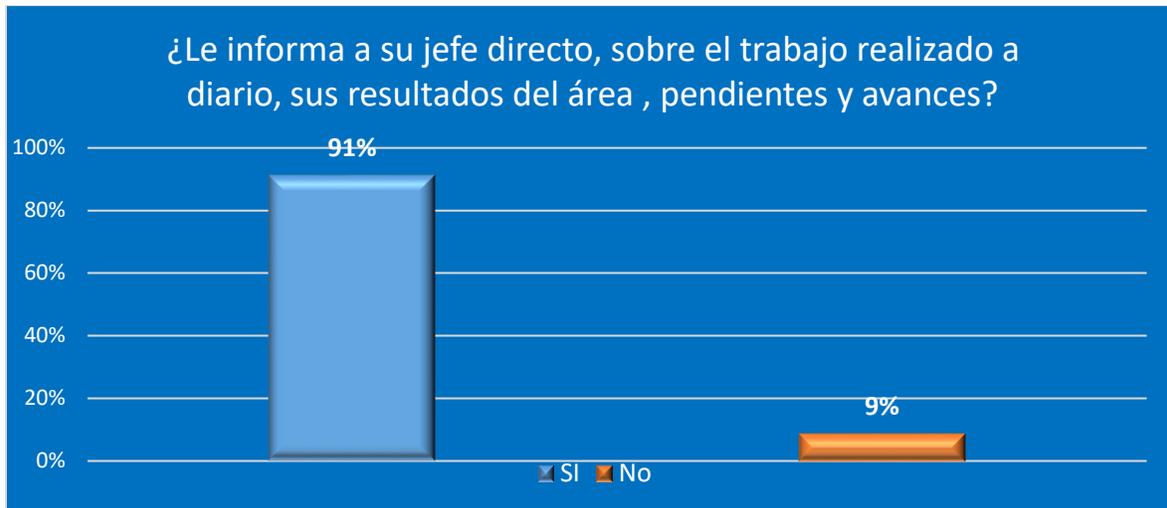
La comunicación que se utilice en los departamentos depende mucho del puesto que desempeñen los colaboradores y los horarios que tengan, el 73% utiliza o prefiere el tipo de comunicación verbal presencial, comunicación que se da en el momento preciso con las personas correspondientes. El 17% utiliza la comunicación escrita en bitácora, el 3% verbal telefónica, el 3% por medio de radio, el 3% mensaje de texto y el 1% correo electrónico.

Tabla 11 ¿Le informa a su jefe directo, sobre el trabajo realizado a diario, sus resultados del área, pendientes y avances?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le informa a su jefe directo, sobre el trabajo realizado a diario, sus resultados del área, pendientes y avances?	SI	73	91%
	No	7	9%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 11 ¿Le informa a su jefe directo, sobre el trabajo realizado a diario, sus resultados del área, pendientes y avances?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo Abril 2017.

El 91% del personal encuestado responde que si informan a su jefatura sobre el trabajo realizado, resultados del área a cargo, avances y pendientes, en tiempo y forma, incluso antes de retirarse de su jornada. El 9% indica que no lo hace.

Tabla 12 ¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo?	SI	71	89%
	No	9	11%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 12 ¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

El 89 % del personal encuestado responde que si existe comunicación entre el colaborador y el jefe directo de ellos. El 11% que no existe dicha comunicación.

Tabla 13 ¿Cómo es la comunicación con su jefe directo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>¿Cómo es la comunicación con su jefe directo?</b>	Excelente	22	28%
	Muy Buena	12	14%
	Buena	43	54%
	Mala	3	4%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 13 ¿Cómo es la comunicación con su jefe directo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

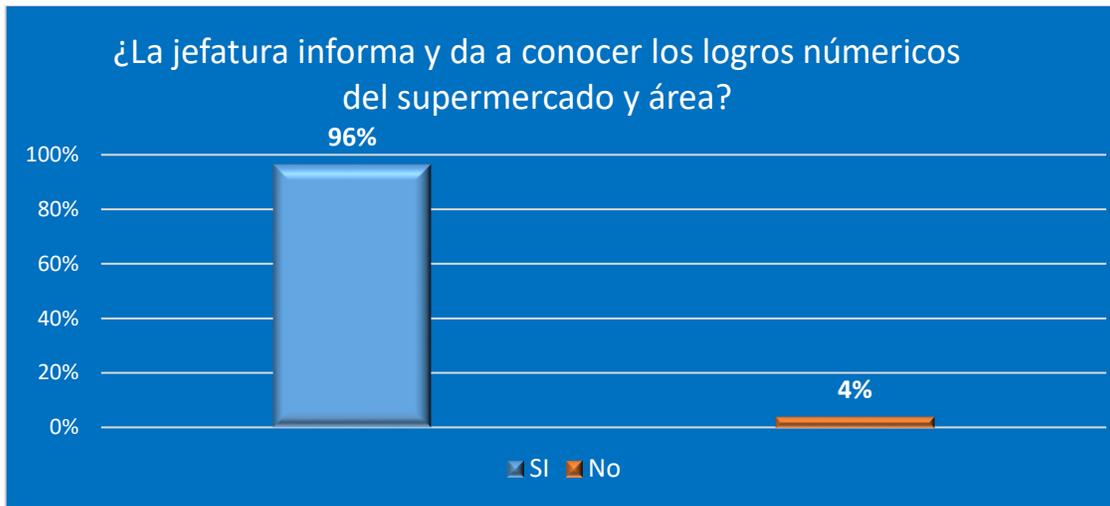
El 28% del personal encuestado responde que la comunicación con su jefe directo es excelente. Para el 14% es muy buena. El 54% indica que la comunicación con su jefe directo es buena. El 4% que la comunicación con su jefe directo es mala.

Tabla 14 ¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos del supermercado y área?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos del supermercado y área?	Si	77	96%
	No	3	4%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 14 ¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos del supermercado y área?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

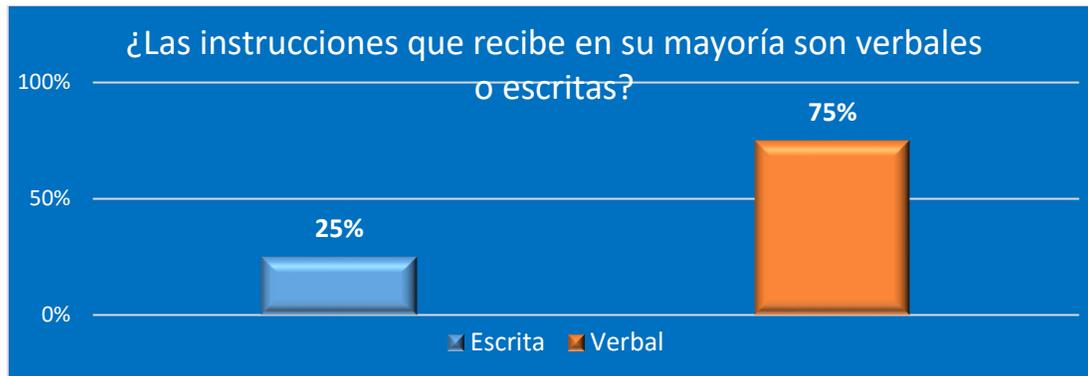
El 96% del personal encuestado responde que la jefatura si informa y da a conocer los logros numéricos del supermercado y área. El 4% dice lo contrario, que la jefatura no da a conocer los logros numéricos del supermercado y área.

Tabla 15 ¿Las instrucciones que recibe de qué tipo son?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las instrucciones que recibe de qué tipo son?	Escrita	20	25%
	Verbal	60	75%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 15 ¿Las instrucciones que recibe de qué tipo son?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

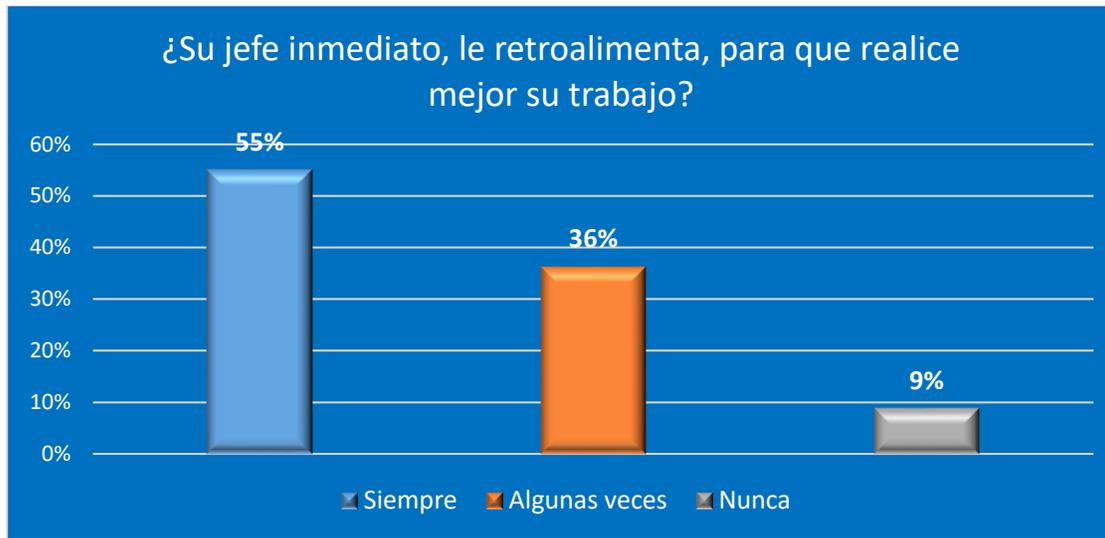
El 25% del personal encuestado responde que las instrucciones recibidas de parte del jefe directo son escritas. El 75% que las instrucciones que recibe de parte del jefe directo son verbales.

Tabla 16 ¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo?</b>	Siempre	44	55%
	Algunas veces	29	36%
	Nunca	7	9%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 16 ¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

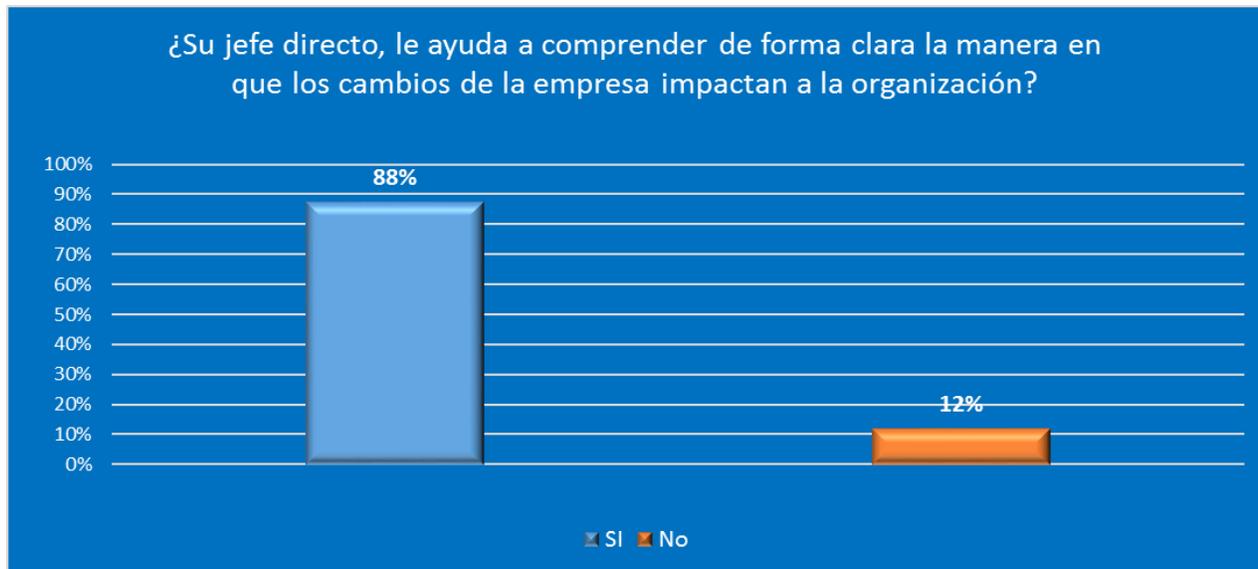
El 55% del personal encuestado responde que el jefe inmediato sí le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo. El 36% indica que algunas veces lo hace. El 9% afirma que el jefe directo no le retroalimenta, para realizar mejor su trabajo.

Tabla 17 ¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización?	SI	70	88%
	No	10	12%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>13%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 17 ¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

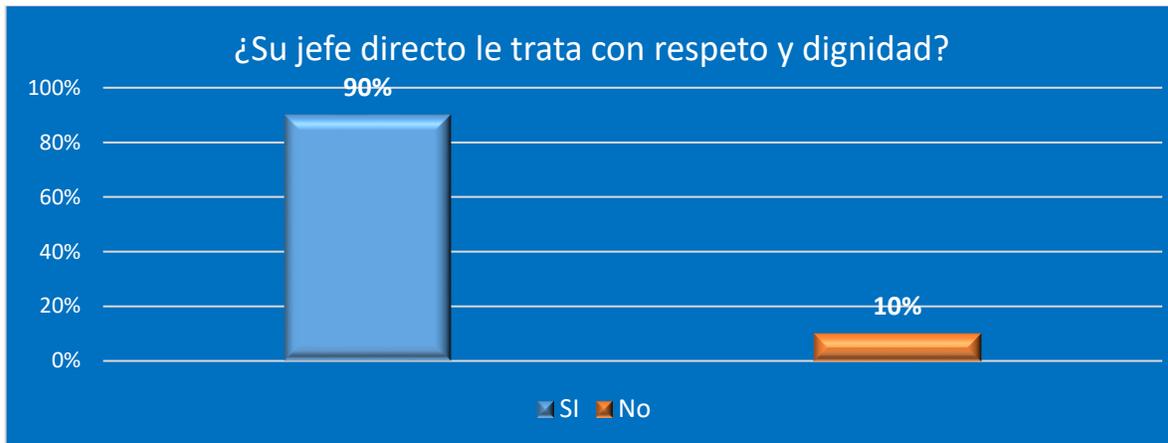
El 88% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si les ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización. El 12% que el jefe directo no les ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización.

Tabla 18 ¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad?	SI	72	90%
	No	8	10%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 18 ¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

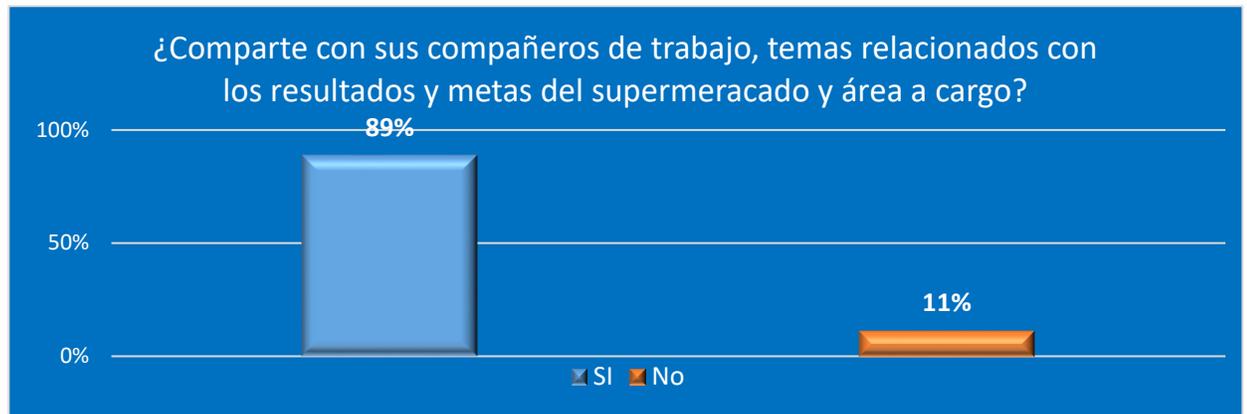
El 90% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si les trata con respeto y dignidad. El 10% indica que el jefe directo no les trata con respeto y dignidad.

Tabla 19 ¿Comparte con sus compañeros de trabajo, temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área a cargo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Comparte con sus compañeros de trabajo, temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área a cargo?	Sí	71	89%
	No	9	11%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 19 ¿Comparte con sus compañeros de trabajo, temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área a cargo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

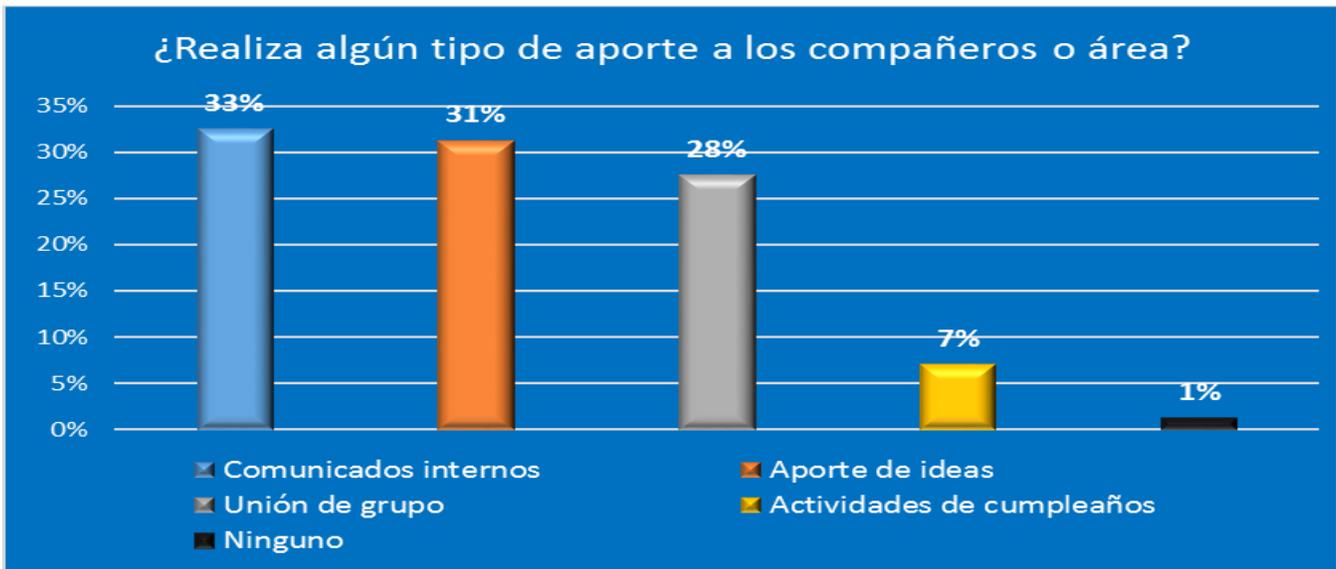
El 89% de los colaboradores encuestados responde que sí comparten con sus compañeros de trabajo temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área a cargo. El 11% no comparte con sus compañeros temas de trabajo.

Tabla 20 ¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área?	Comunicados internos	26	33%
	Aporte de ideas	25	31%
	Unión de grupo	22	28%
	Actividades de cumpleaños	6	7%
	Ninguno	1	1%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 20 ¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

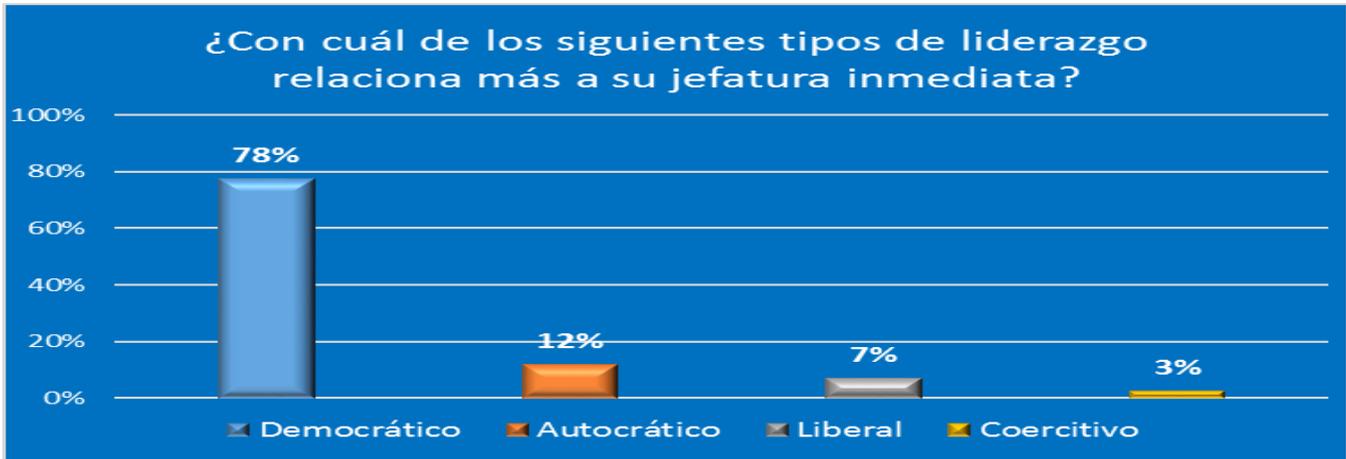
El 33% de los colaboradores encuestados responde que realizan aportes a los compañeros o área a través de comunicados internos. El 31% realizan aporte de ideas. El 28% buscan cómo unir al grupo. El 7% realiza actividades de celebración de cumpleaños. El 1% no realiza ningún aporte.

Tabla 21 ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?	Democrático	62	78%
	Autocrático	10	12%
	Liberal	6	7%
	Coercitivo	2	3%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo.

Gráfico 21 ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

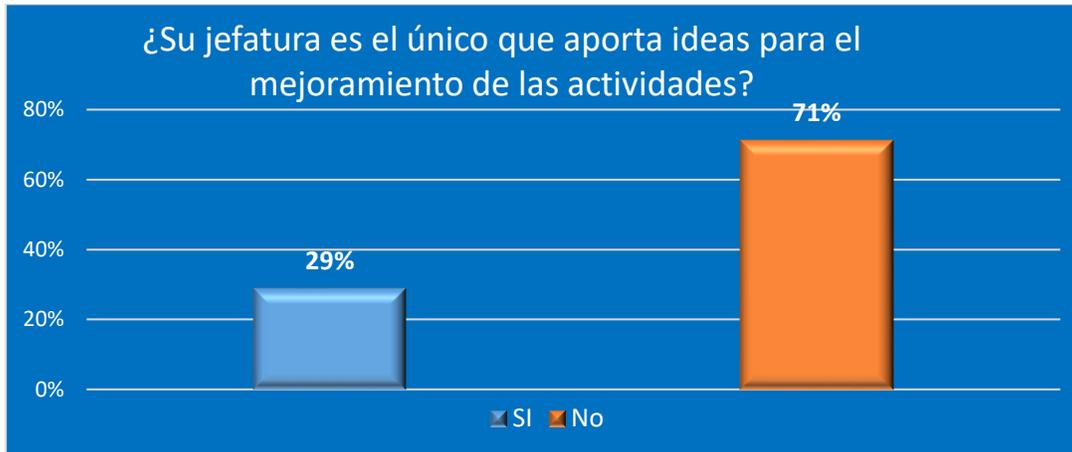
El 78% de los colaboradores encuestados responde que el tipo de liderazgo con el cual relacionan a su jefatura inmediata es democrático. El 12% que es autocrático. El 7% liberal. El 3% coercitivo.

Tabla 22 ¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades?	Si	23	29%
	No	57	71%
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>71%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 22 ¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

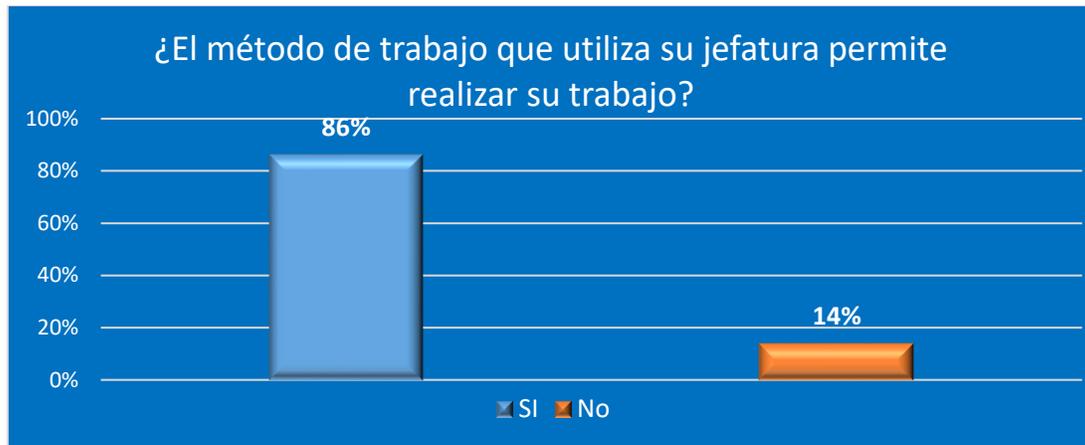
El 29% de los colaboradores encuestados responde que la jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades. El 71% indica que no. No sólo el jefe realiza aporte de ideas para el mejoramiento de las actividades, el personal también lo hace.

Tabla 23 ¿El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo?	Sí	69	86%
	No	11	14%
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>14%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 23 ¿El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

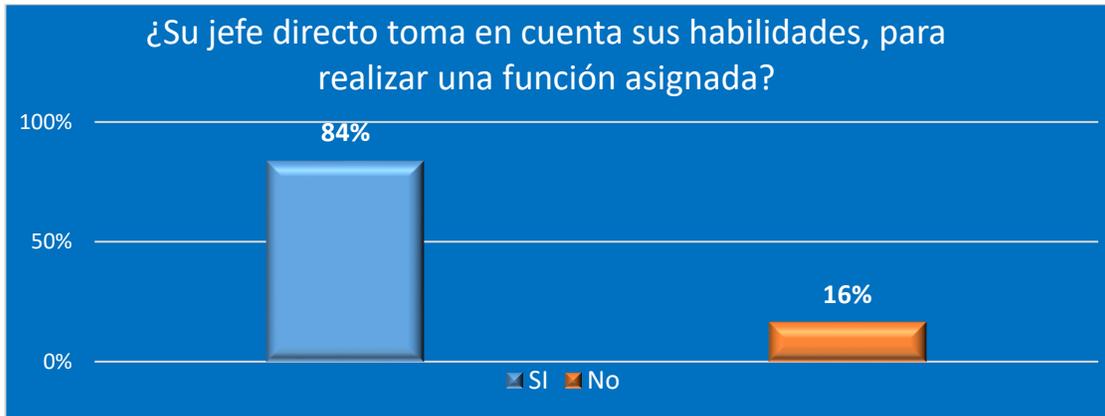
El 86% de los colaboradores encuestados responde que el método de trabajo utilizado por la jefatura si permite realizar el trabajo. El 14% responde que el método de trabajo que utiliza la jefatura no le permite realizar el trabajo.

Tabla 24 ¿Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada?	SI	67	84%
	No	13	16%
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>16%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 24 ¿Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

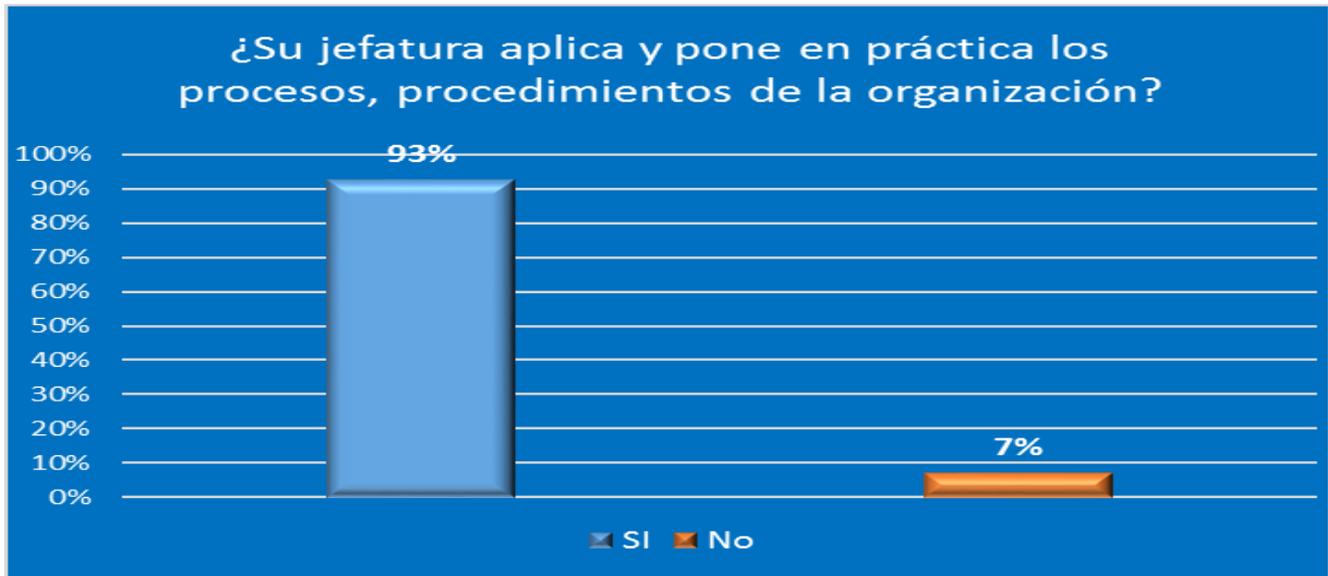
El 84% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si toma en cuenta las habilidades de las personas para realizar una función asignada. El 16% afirma que el jefe directo no toma en cuenta las habilidades del personal, para realizar una función asignada

Tabla 25 ¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización?	Sí	74	93%
	No	6	7%
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>8%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 25 ¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

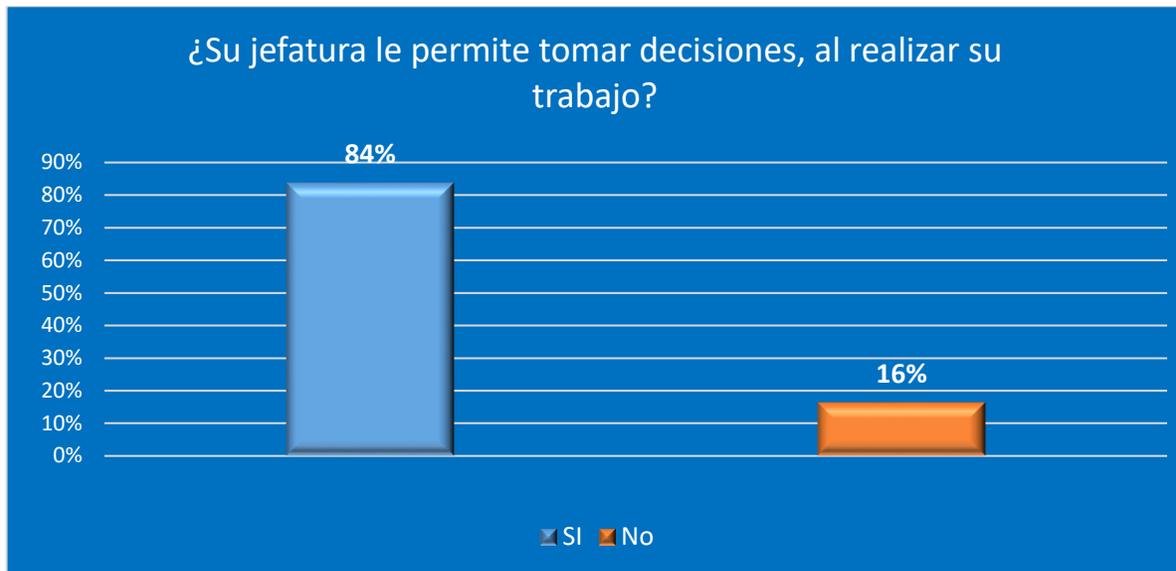
El 93% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización. El 7% manifiesta que el jefe directo no aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización.

Tabla 26 ¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo?	SI	67	84%
	No	13	16%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 26 ¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

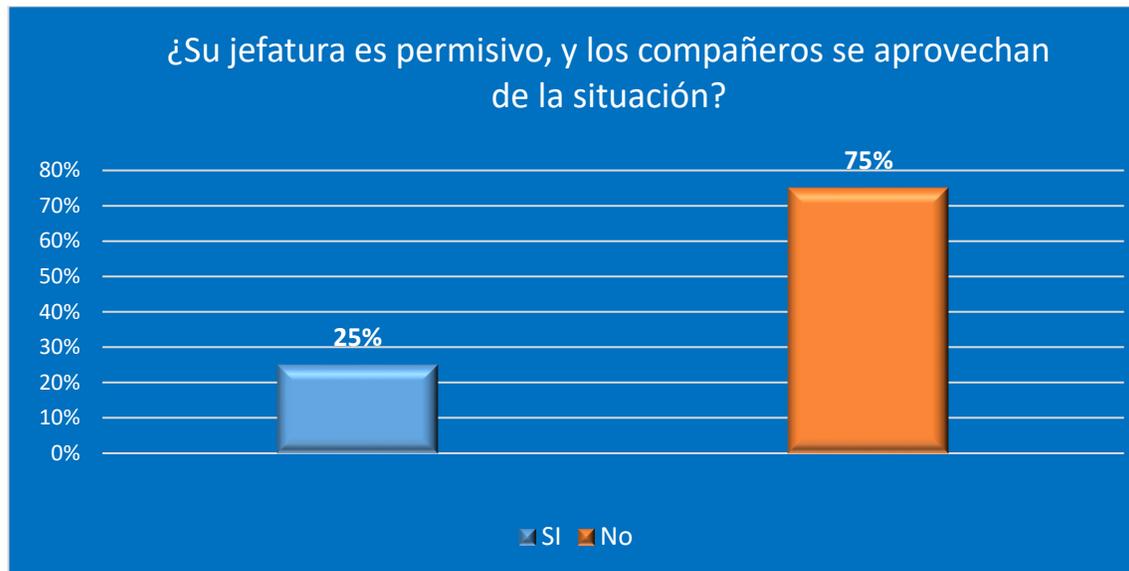
El 84% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo sí les permite tomar decisiones, para realizar su trabajo. El 16% indica que el jefe directo no le permite tomar decisiones, para realizar su trabajo.

Tabla 27 ¿Su jefatura es permisiva, y los compañeros se aprovechan de la situación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura es permisiva, y los compañeros se aprovechan de la situación?	SI	20	25%
	No	60	75%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 27 ¿Su jefatura es permisiva, y los compañeros se aprovechan de la situación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

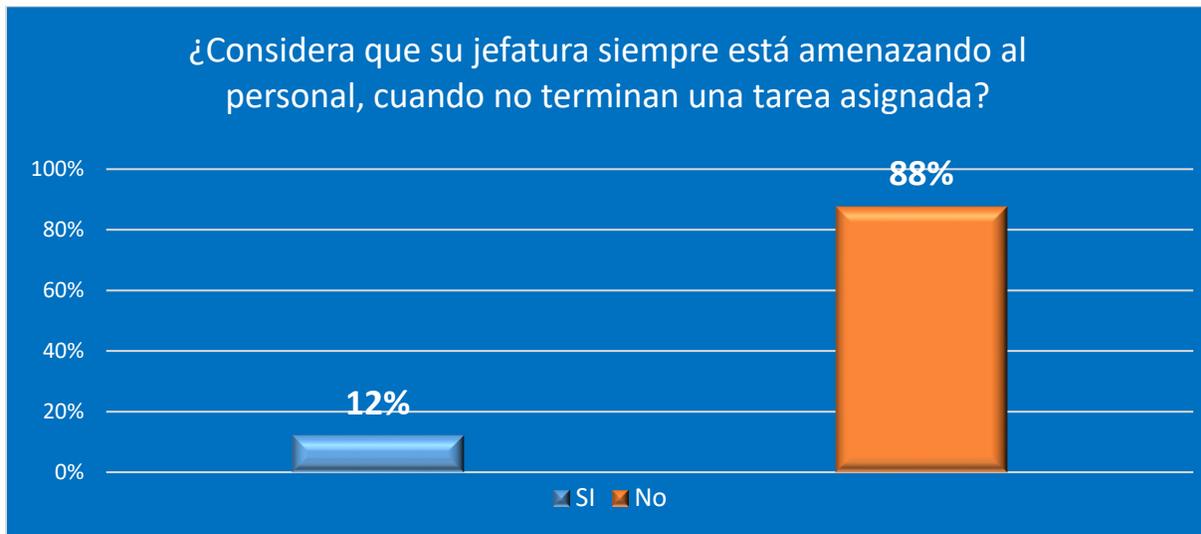
El 25% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si es permisivo, y los compañeros se aprovechan de la situación. El 75% manifiesta que el jefe directo no es permisivo, lo cual impide que los compañeros se aprovechen de la situación.

Tabla 28 ¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada?	SI	10	12%
	No	70	88%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 28 ¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

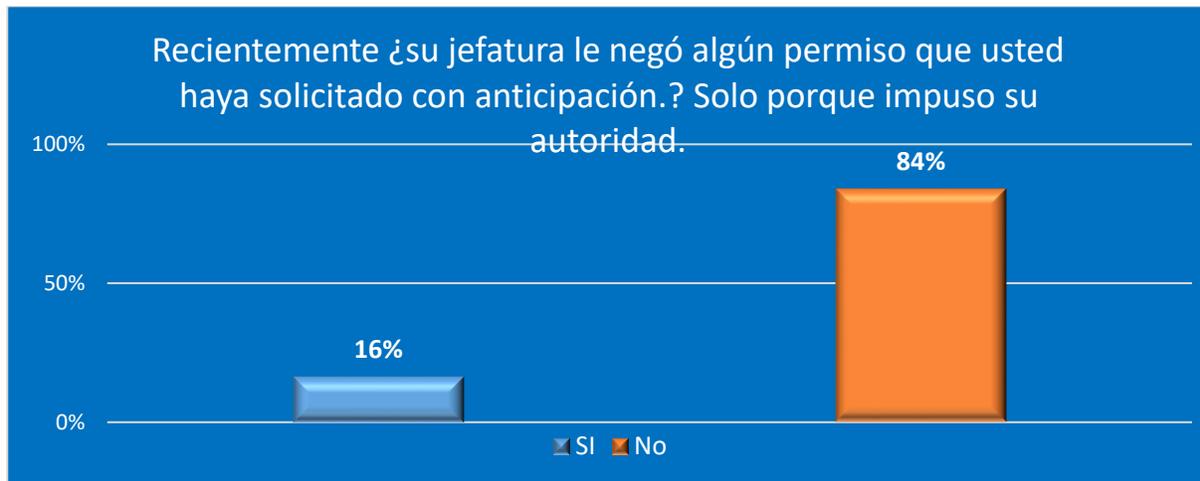
El 12% de los colaboradores encuestados responde de forma positiva, que el jefe directo si amenaza al personal, cuando no terminan una tarea asignada. El 88% responde de manera negativa, el jefe directo no amenaza al personal, cuando no terminan una tarea asignada.

Tabla 29 Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación? Solo porque impuso su autoridad.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación? Solo porque impuso su autoridad.	SI	13	16%
	No	67	84%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 29 Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación? Solo porque impuso su autoridad.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

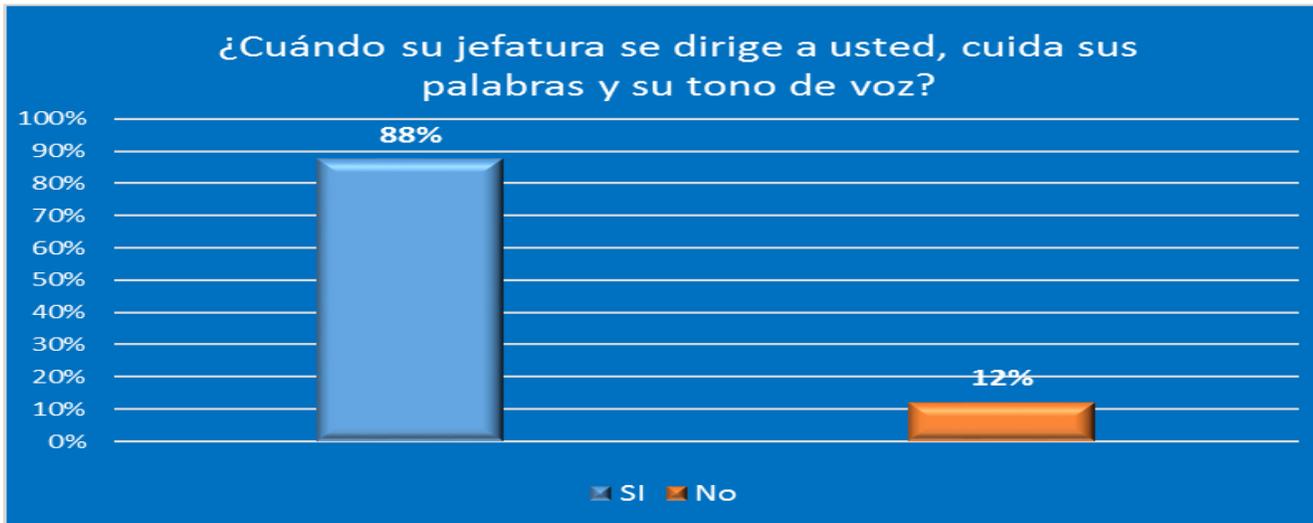
El 16% de los colaboradores encuestados responde que la jefatura si les negó algún permiso que un colaborador solicitó con anticipación, solo porque impuso su autoridad. El 84% expone que la jefatura no les negó algún permiso que algún colaborador solicitó con anticipación, solo porque impuso su autoridad.

Tabla 30 ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz?	SI	70	88%
	No	10	12%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 30 ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

El 88% de los colaboradores encuestados responde que la jefatura cuando se dirige hacia el colaborador si cuida sus palabras y su tono de voz. El 12% manifiesta que la jefatura cuándo se dirige hacia el colaborador no cuida sus palabras y su tono de voz.

Tabla 31 ¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas?	SI	70	88%
	No	10	12%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 31 ¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

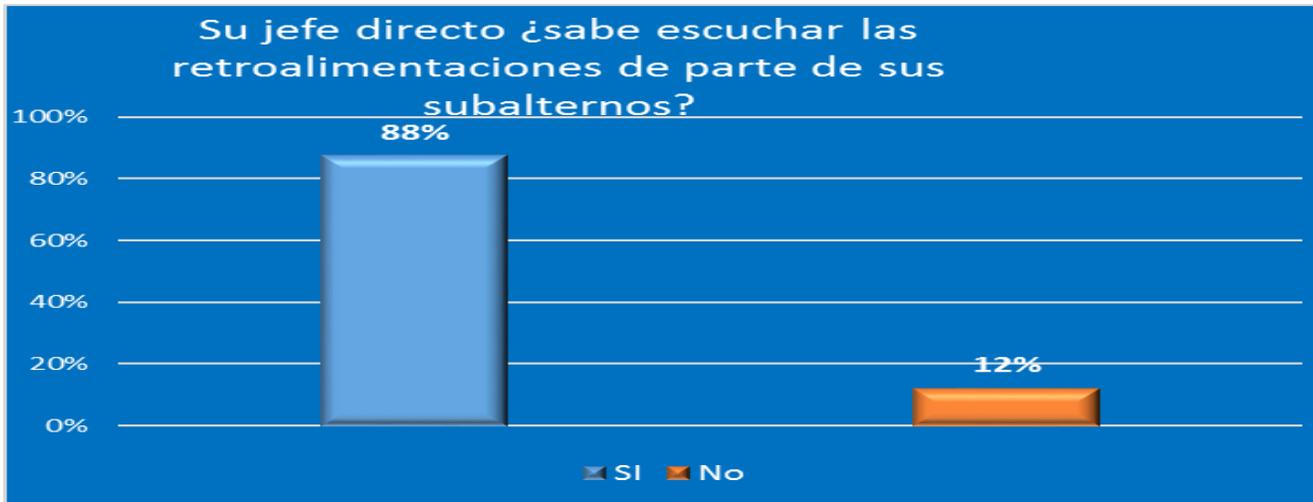
El 88% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas. El 12% indica que la jefatura no tiene una actitud abierta, ni permite que todos participen y aporten ideas.

Tabla 32 Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos?</b>	SI	70	88%
	No	10	12%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, Abril 2017.

Gráfico 32 Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 88% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos. El 12% responde que el jefe directo no sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos.

Tabla 33 ¿Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo?	SI	69	86%
	No	11	14%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 33 ¿Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 86% de los colaboradores encuestados responde que los coordinadores de área sí tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo. El 14% indica que los coordinadores de área no tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo.

Tabla 34 ¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo?	Sí	72	90%
	No	8	10%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 34 ¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 90% de los colaboradores encuestados responde que en el tiempo de laborar en MxM ha visto los resultados de trabajar en equipo. El 10% responde que en el tiempo de laborar en MxM no ha visto los resultados de trabajar en equipo.

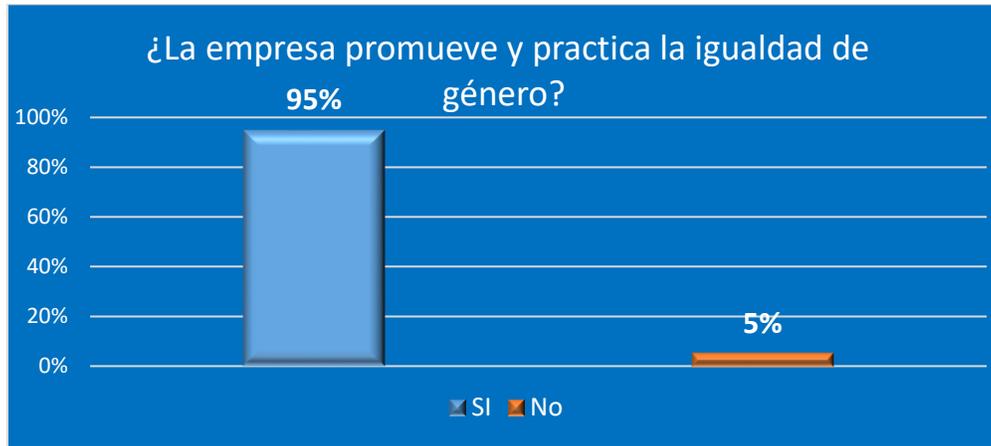
- El bono anual se gana por los resultados generales del supermercado y es por el trabajo en equipo.

Tabla 35 ¿La empresa promueve y practica la igualdad de género?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa promueve y practica la igualdad de género?	Sí	76	95%
	No	4	5%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 35 ¿La empresa promueve y practica la igualdad de género?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

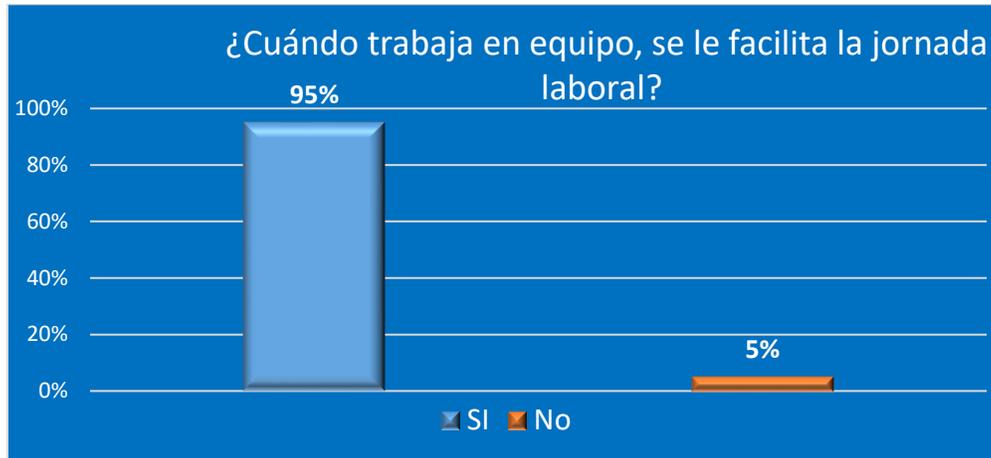
El 95% de los colaboradores encuestados responde que la empresa si promueve y practica la igualdad de género. El 5% que la empresa no promueve y practica la igualdad de género.

Tabla 36 ¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral?	SI	76	95%
	No	4	5%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 36 ¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

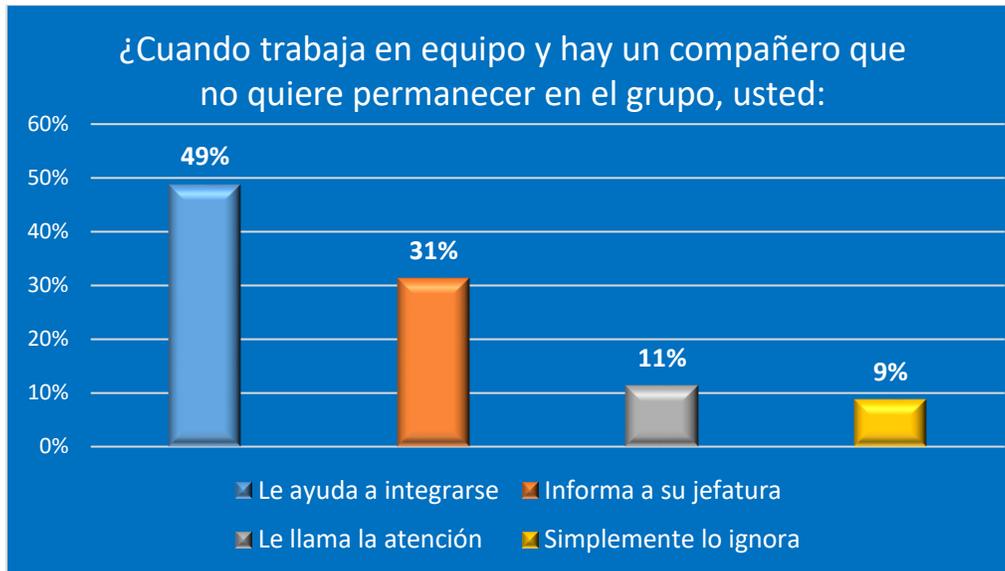
El 95% de los colaboradores encuestados responde que cuándo trabajan en equipo, si se facilita la jornada laboral. El 5% responde que cuándo trabajan en equipo, no se le facilita la jornada laboral.

Tabla 37 Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:</b>	Le ayuda a integrarse	39	49%
	Informa a su jefatura	25	31%
	Le llama la atención	9	11%
	Simplemente lo ignora	7	9%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 37 Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

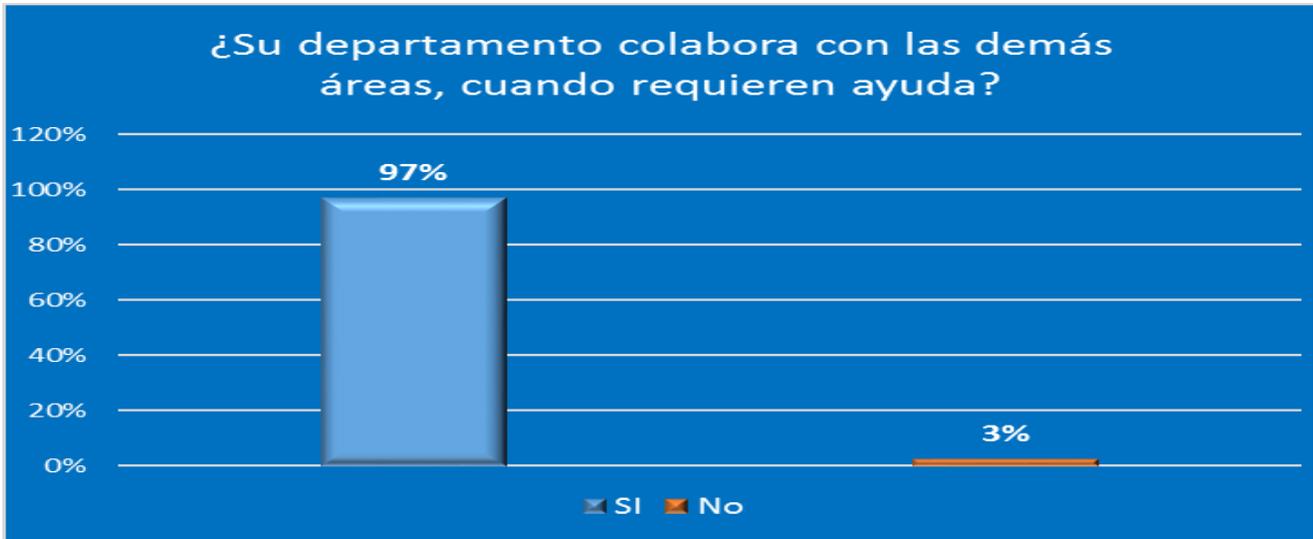
El 49% de los colaboradores encuestados responde que cuando se trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en este, usted le ayuda a integrarse. El 31% respondió que informa a su jefatura de inmediato. El 11% le llama la atención. El 9% simplemente lo ignora.

Tabla 38 ¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda?	Si	78	97%
	No	2	3%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 38 ¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

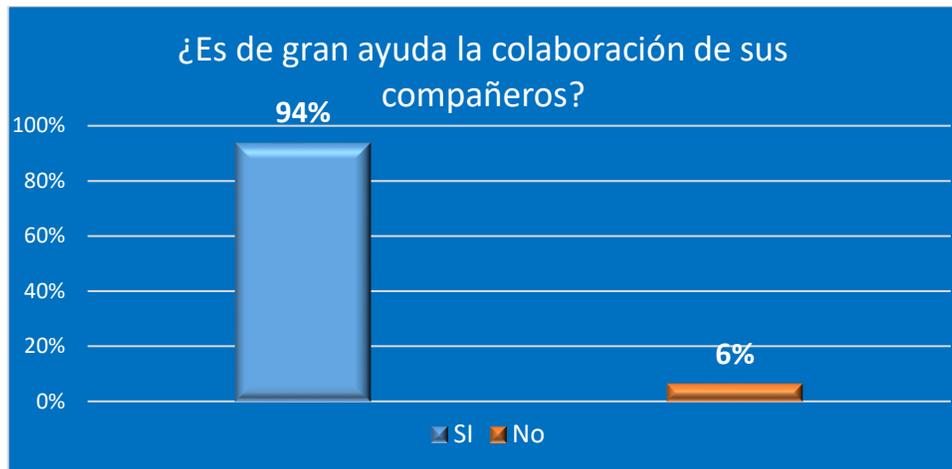
El 97% de los colaboradores encuestados manifiesta que el departamento sí colabora con las demás áreas, cuando requieren su ayuda. El 3% responde que el departamento no colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda.

Tabla 39 ¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros?	Sí	75	94%
	No	5	6%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 39 ¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

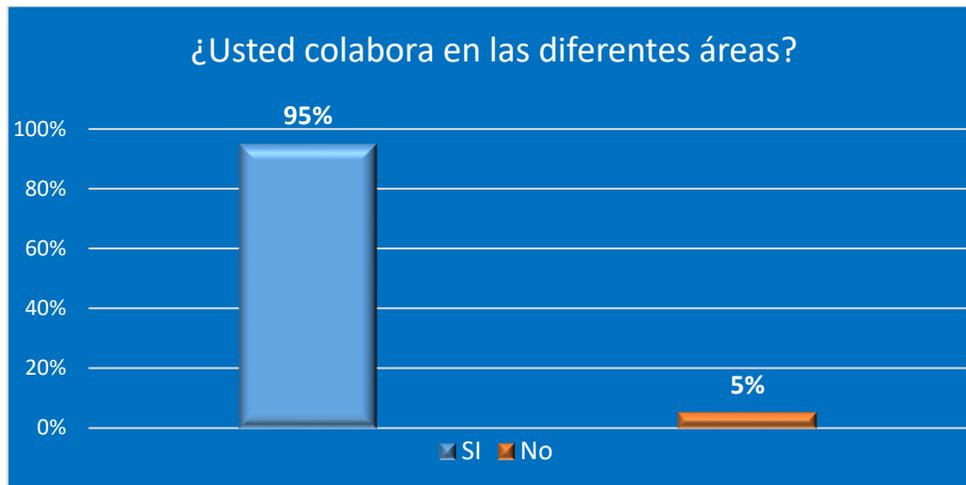
El 94% de los colaboradores encuestados responde que sí es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros en sus áreas. El 6% que no es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros.

Tabla 40 ¿Usted colabora en las diferentes áreas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted colabora en las diferentes áreas?	Sí	76	95%
	No	4	5%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 40 ¿Usted colabora en las diferentes áreas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 95% de los colaboradores encuestados responde que sí colaboran en otras áreas que no son las de ellos. El 5% indica que no colaboran en las diferentes áreas.

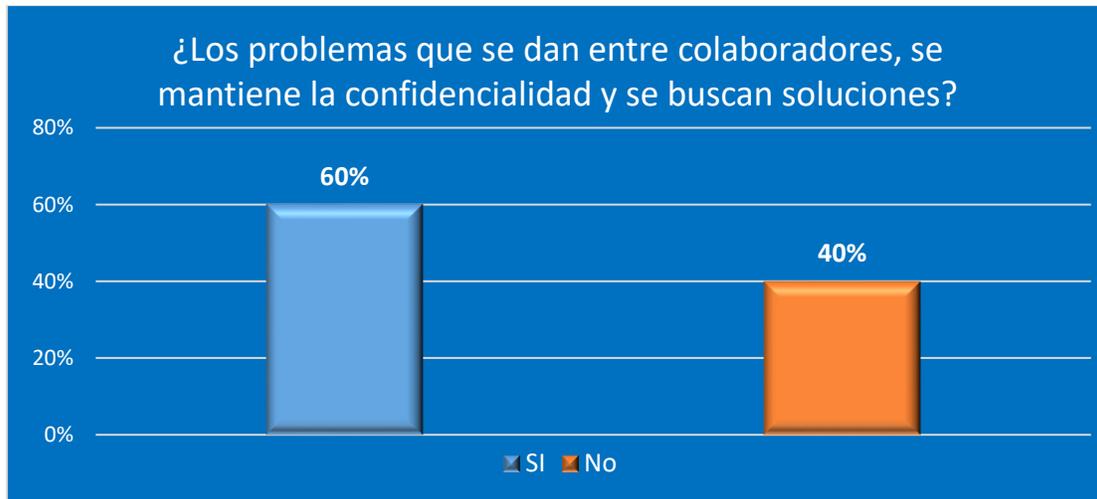
- Los que no colaboran en otros departamentos es porque no tienen el requisito que solicita el área, ya sea manipulación, conocimiento en manejo de valores, o porque definitivamente no les gusta.

Tabla 41 ¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?	SI	48	60%
	No	32	40%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 41 ¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 60% de los colaboradores encuestados expresan que en los problemas que se dan entre colaboradores se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones. El 40% responde que en los problemas que se dan entre colaboradores, no se mantiene la confidencialidad y no se buscan soluciones.

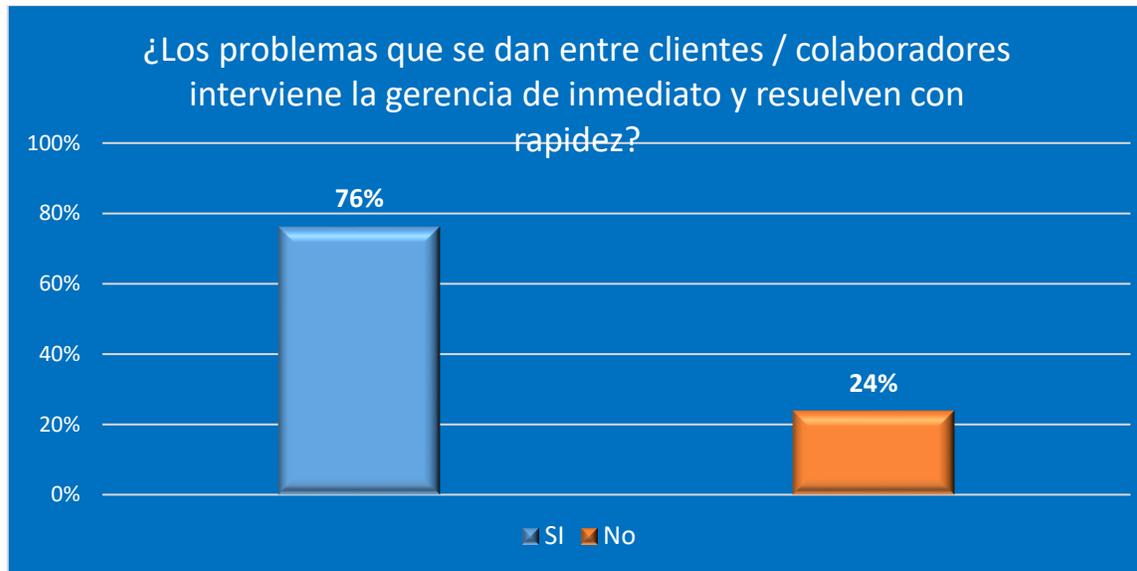
- Recienten que personas ajenas al caso sepan de la situación y comenten sobre esta.

Tabla 42 ¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez?	SI	61	76%
	No	19	24%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 42 ¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 76% de los colaboradores encuestados responde que la gerencia sí interviene, resuelve de inmediato y con rapidez los problemas que se dan entre clientes / colaboradores. El 24% responde que la gerencia no interviene y no resuelve de inmediato problemas que se dan entre clientes / colaboradores.

- El lugar, el momento, no siempre se presta, para resolver situaciones entre colaboradores.
- Problemas con el sistema de tarjetas depende del área de informática y financiero.
- Problemas legales con la municipalidad dependen del área legal y mercadeo.

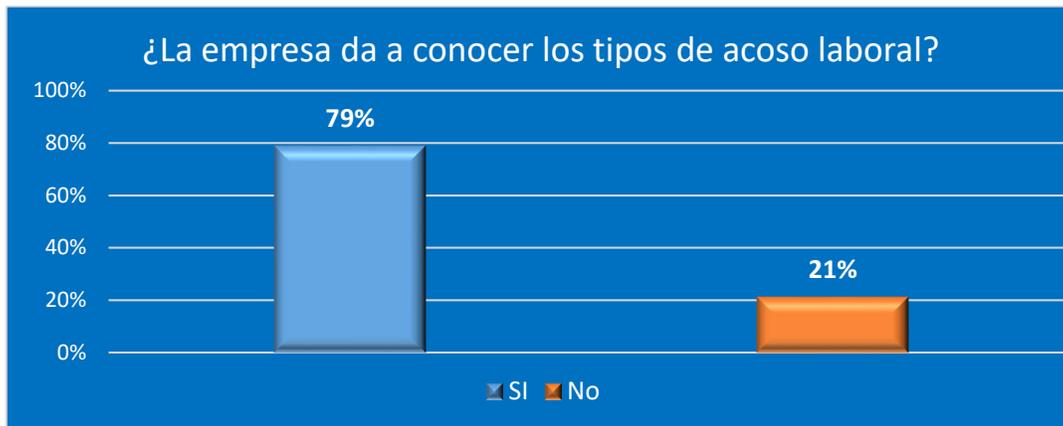
Tabla 43 ¿La empresa da a conocer los tipos de acoso laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa da a	SI	63	79%

<b>conocer los tipos de acoso laboral?</b>	No	17	21%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 43 ¿La empresa da a conocer los tipos de acoso laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 79% de los colaboradores encuestados responde que la empresa si da a conocer los tipos de acoso laboral. El 21% que la empresa no da a conocer los tipos de acoso laboral.

- Por medio de la televisora interna en el área de comedor, afiches, rótulos pegados en casilleros, comedor, oficinas, recordatorios en correo electrónico, en charlas y talleres.

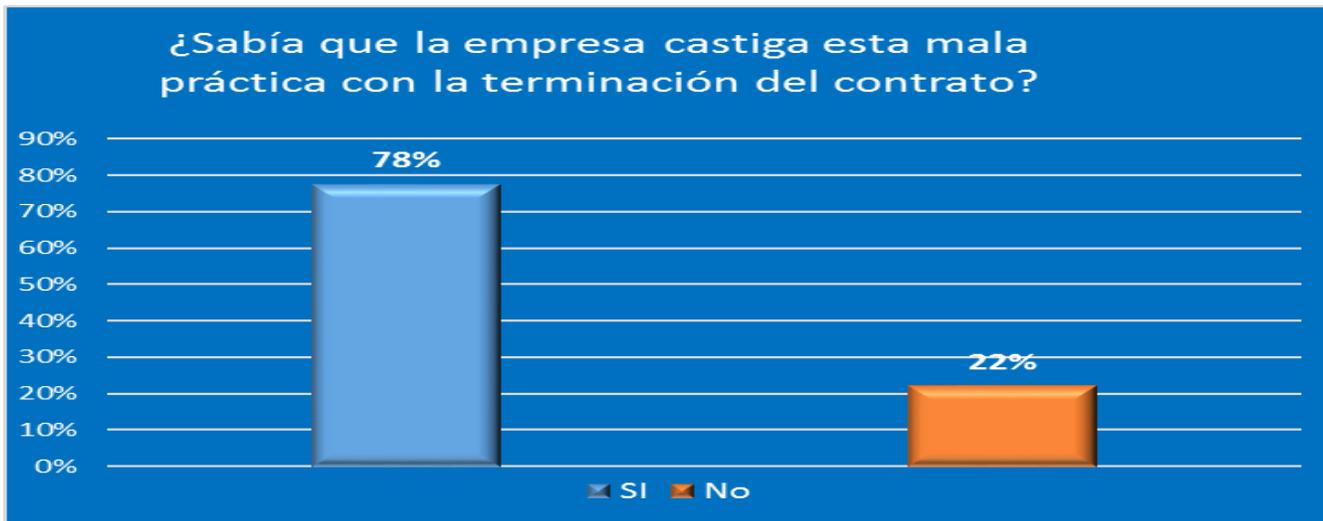
Tabla 44 ¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato?</b>	Sí	62	78%
	No	18	22%

<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 44 ¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 78% de los colaboradores encuestados responde que sí están enterados de que la práctica del acoso laboral, la empresa la castiga con la terminación del contrato. El 22% responde no estar enterados de esto por desconocimiento.

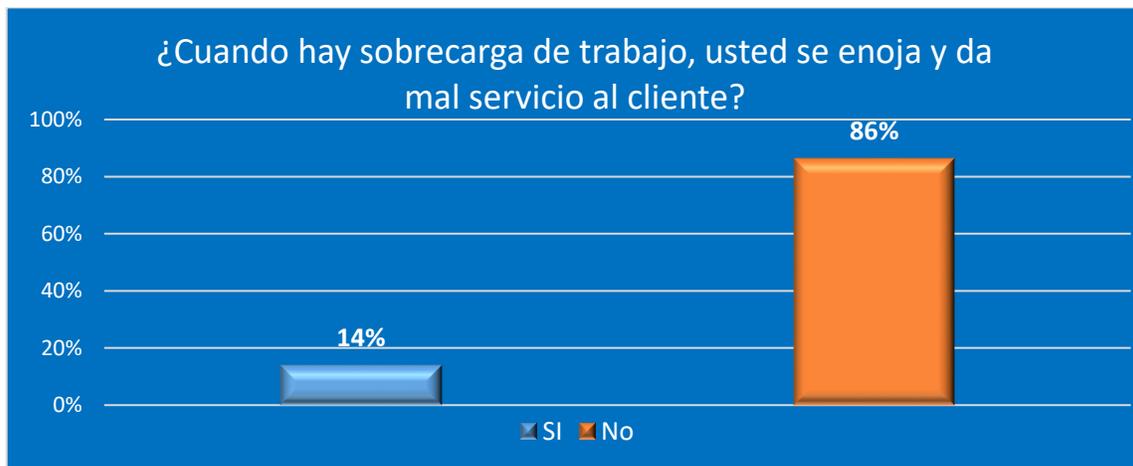
Tabla 45 ¿Cuándo hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente?	SI	11	14%
	No	69	86%

<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 45 ¿Cuándo hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 14% de los colaboradores encuestados responde que cuando hay sobrecarga de trabajo, usted sí se enoja y da mal servicio al cliente. El 86% responde que cuando hay sobrecarga de trabajo, usted no se enoja y no da mal servicio al cliente.

- Es difícil mantener la concentración con la cantidad de trabajo y funciones por realizar en la jornada, porque si se trabaja en el área de producción, debe haber productos para vender en tiempo y forma, adicional a producirlos hay que brindar servicio, pero con esta actitud, es difícil mantener la cordura.

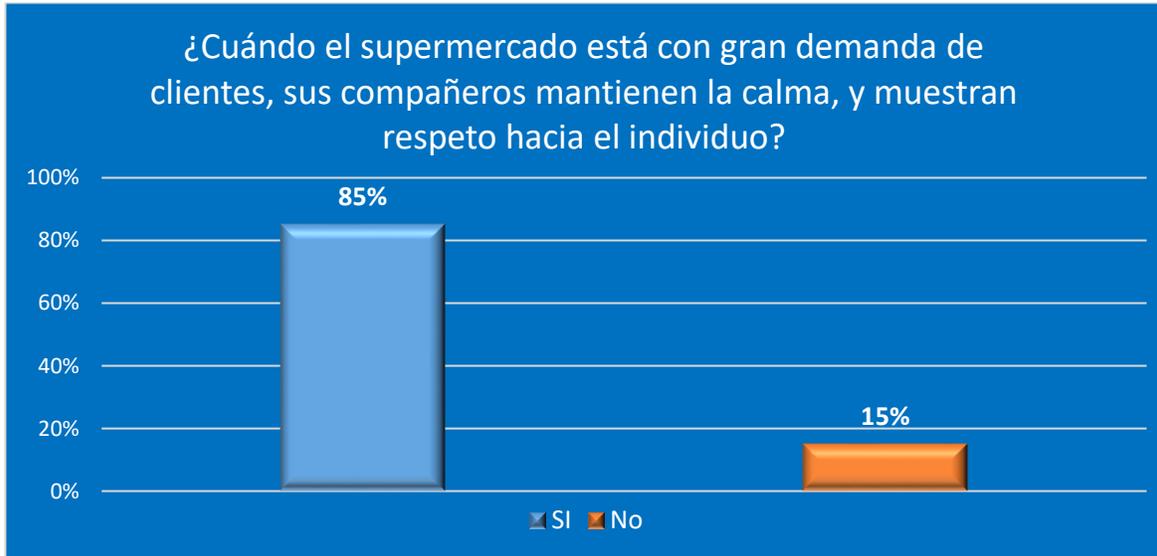
Tabla 46 ¿Cuándo el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo el supermercado	SI	68	85%

<b>está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo?</b>	No	12	15%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 46 ¿Cuándo el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

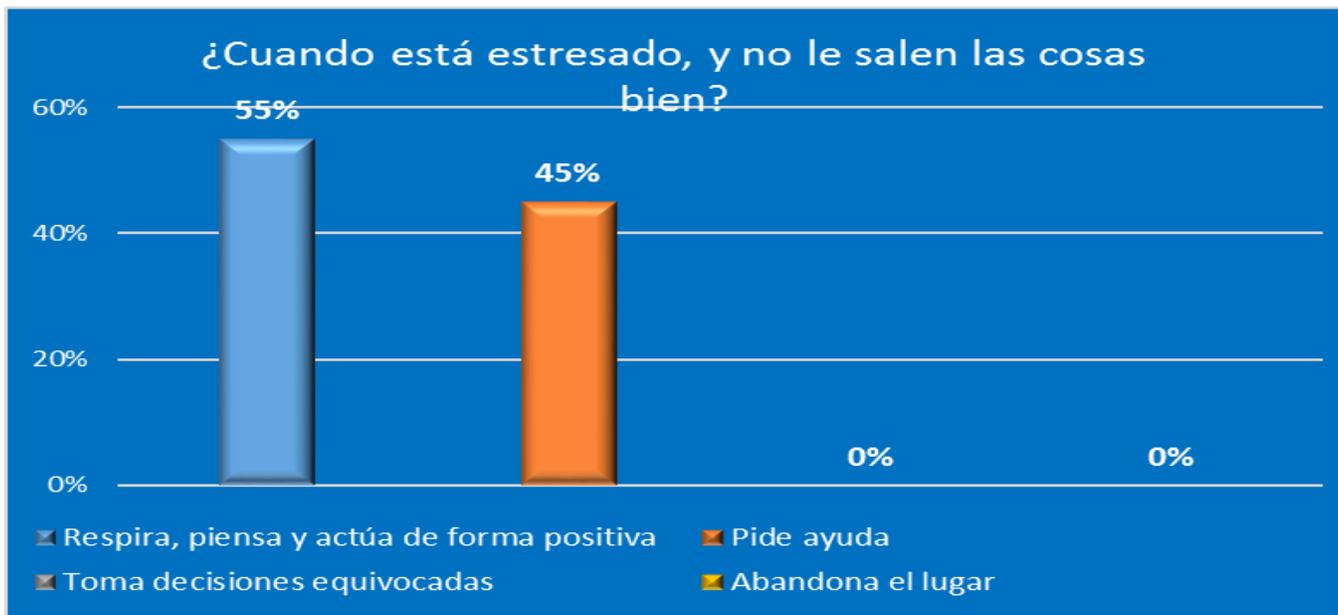
El 85 de los colaboradores encuestados dicen que cuando el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo a pesar de que es desesperante. El 15 % responde que no pueden mantener la calma, por ello se dificulta interactuar y mostrar respeto hacia el individuo con tanta presión por la demanda.

Tabla 47 ¿Cuándo está estresado, y no le salen las cosas bien?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo está estresado, y no le salen las cosas bien?	Respira, piensa y actúa de forma positiva	44	55%
	Pide ayuda	36	45%
	Toma decisiones equivocadas	0	0%
	Abandona el lugar	0	0%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 47 ¿Cuándo está estresado, y no le salen las cosas bien?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

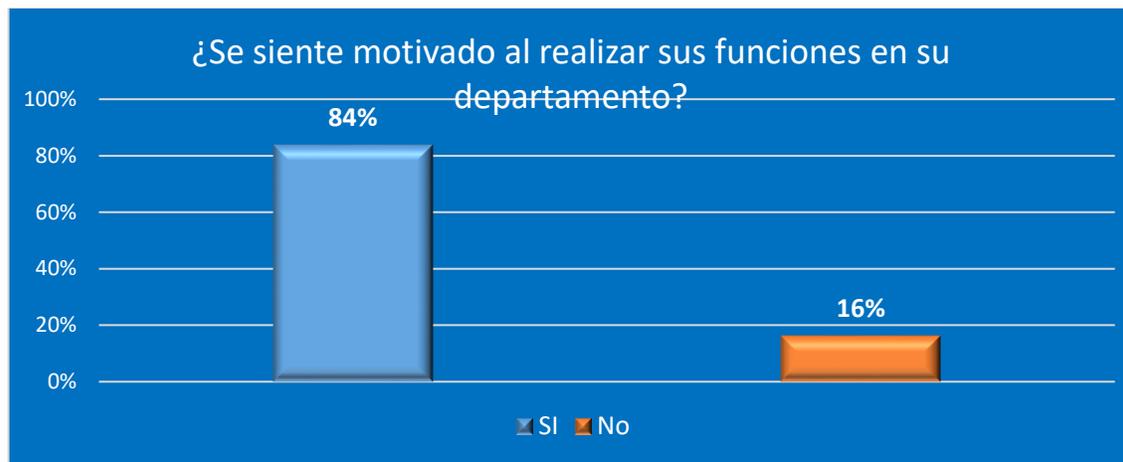
El 55% de los colaboradores encuestados responde que cuando están estresados por la demanda de clientes y las cosas no salen bien, respiran, piensan, actúan de forma positiva para sacar la tarea de manera continua. El 45% indica que piden ayuda a su jefatura. No aplican respuestas para las opciones de tomar decisiones equivocadas y abandona el lugar.

Tabla 48 ¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento?	Si	67	84%
	No	13	16%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 48 ¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 84% de los colaboradores encuestados responde que sí se sienten motivados al realizar sus funciones en su departamento. El 16% responde que no sienten motivados al realizar sus funciones en su departamento.

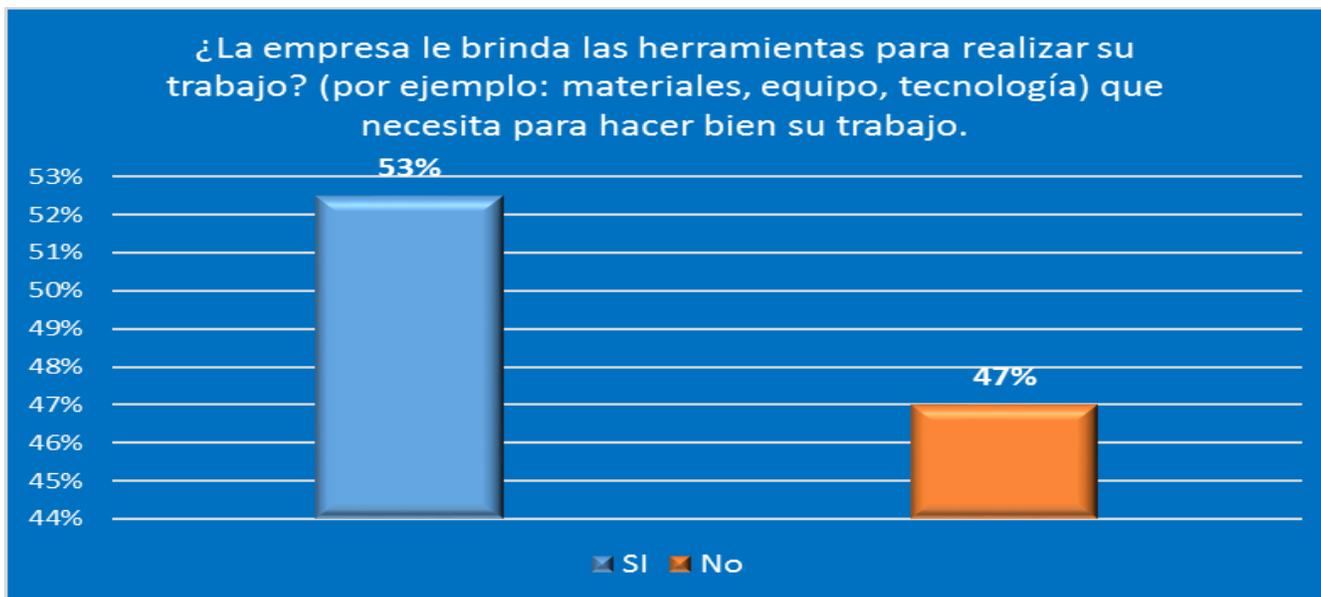
Tabla 49 ¿La empresa le brinda las herramientas para realizar su trabajo? Por ejemplo: materiales, equipo, tecnología que necesita para hacer bien su trabajo.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La empresa le brinda las herramientas para	Si	42	53%

<b>realizar su trabajo? Por ejemplo: materiales, equipo, tecnología que necesita para hacer bien su trabajo.</b>	No	38	47%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 49 ¿La empresa le brinda las herramientas para realizar su trabajo? Por ejemplo: materiales, equipo, tecnología que necesita para hacer bien su trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 53% de los colaboradores encuestados responde que si les brindan las herramientas necesarias para realizar su trabajo. El 47% manifiesta que no le brindan las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

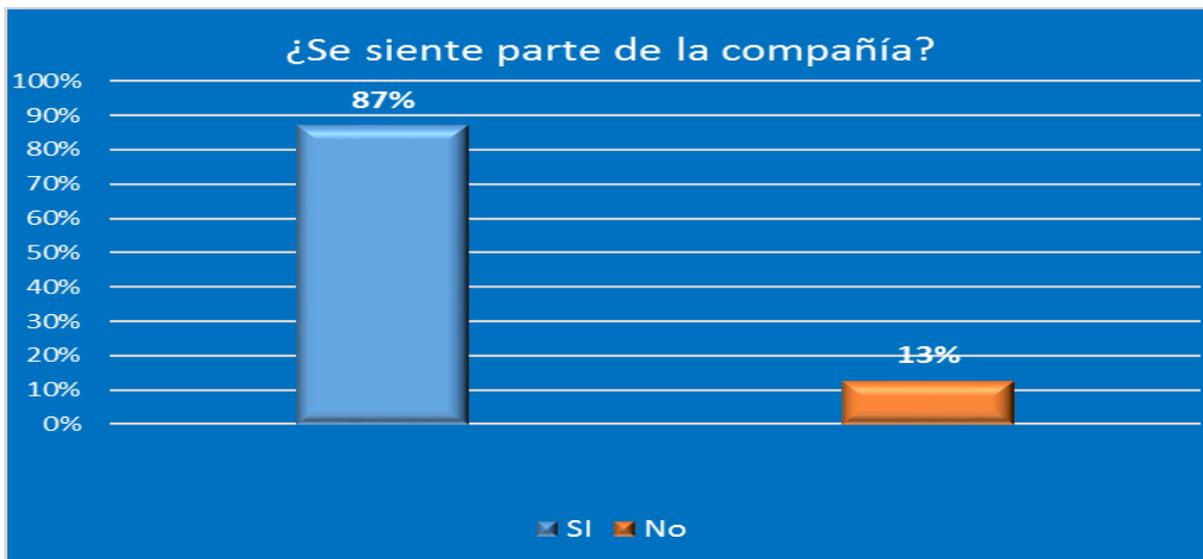
- Rebajan el presupuesto de gastos, empiezan a disminuir los materiales y los reparten en una cantidad limitada.
- Los equipos son muy viejos, se deben reemplazar, impide realizar el trabajo bien.

Tabla 50 ¿Se siente parte de la compañía?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente parte de la compañía?	SI	70	87%
	No	10	13%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 50 ¿Se siente parte de la compañía?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 87 de los colaboradores encuestados responde que sí se sienten parte de la compañía. El 13% indica no sentirse parte de la compañía.

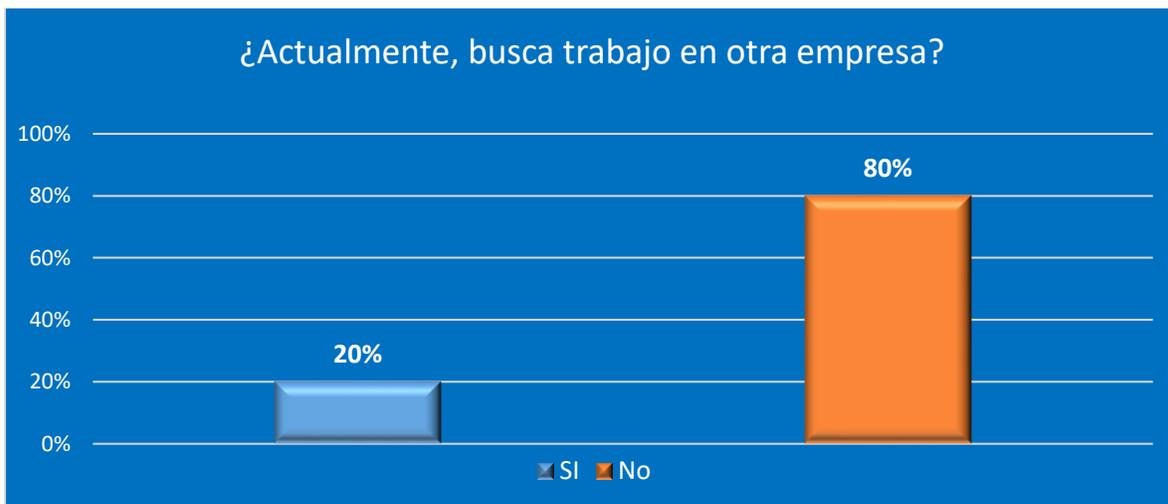
- No se sienten parte de la compañía por los tipos de preferencias y situaciones poco éticas.

Tabla 51 ¿Actualmente, busca trabajo en otra empresa y porque se iría?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Actualmente, busca trabajo en otra empresa y por qué se iría?	SI	16	20%
	No	64	80%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 51 ¿Actualmente, busca trabajo en otra empresa y por qué se iría?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 20% de los colaboradores encuestados responde que sí están buscando trabajo en otra empresa. El 80% responde que no están en busca trabajo en otra empresa.

- Se irían por una mejor opción laboral monetaria.
- Se irían por los horarios rotativos.
- No se irían por la estabilidad laboral.

Tabla 52 ¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MasxMenos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MásxMenos?	SI	72	90%
	No	8	10%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 52 ¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MásxMenos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 90% de los colaboradores encuestados responde que sí recomendaría a un conocido para trabajar en MásxMenos. El 10% indica que no recomendaría a un conocido para trabajar en MásxMenos.

- Si recomendarían a MxM para trabajar, porque es un lugar estable laboralmente.
- No recomendaría a MxM para trabajar, por los horarios rotativos.

Tabla 53 ¿En general está contento con MásxMenos, como lugar para trabajar?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En general está contento con MásxMenos, como lugar para trabajar?	SI	71	89%
	No	9	11%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 53 ¿En general está contento con MásxMenos, como lugar para trabajar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 89% de los colaboradores encuestados responde que sí están contentos con MásxMenos, como lugar para trabajar. El 11% dice no estar contento con MásxMenos, como lugar para trabajar.

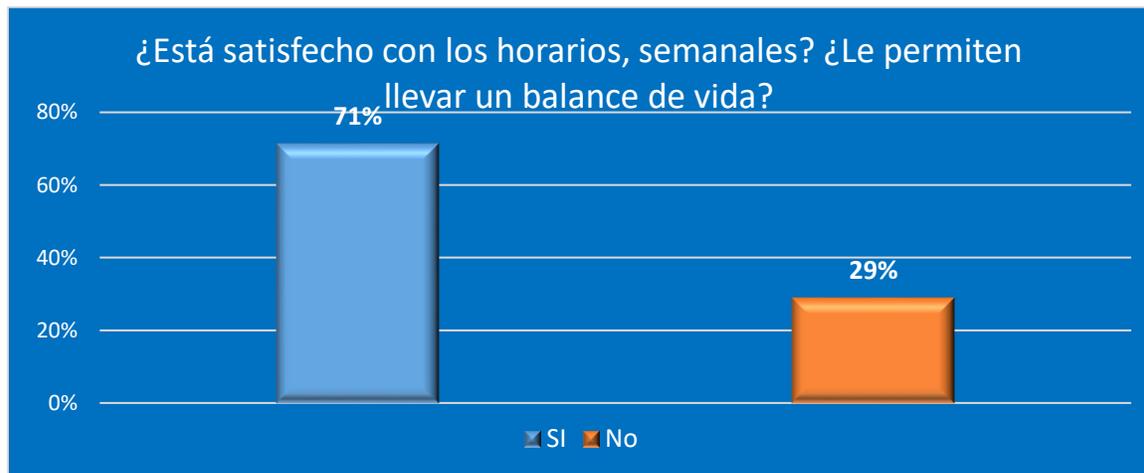
- Horarios rotativos muy cansados, muy pocas áreas tienen horarios fijos.

Tabla 54 ¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida?	SI	57	71%
	No	23	29%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 54 ¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 71% de los colaboradores encuestados responde que sí están satisfechos con los horarios, semanales, y sí les permiten llevar un balance de vida. El 29% manifiesta no estar satisfechos con los horarios semanales, no les permiten llevar un balance de vida.

- Horarios rotativos muy cansados, muy pocas áreas tienen horarios fijos.

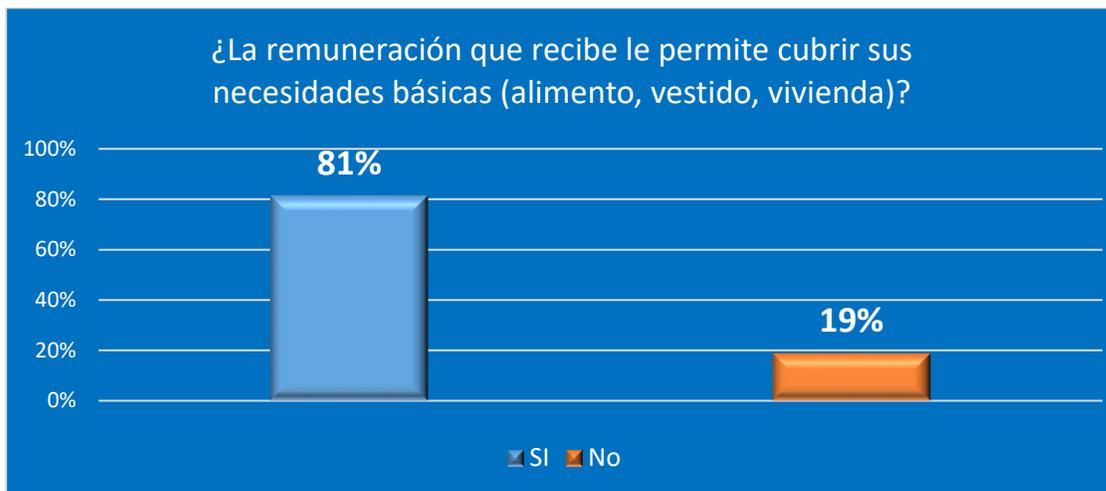
- No hay feriados libres adicionales al libre semanal, ni fechas importantes o especiales, hay que trabajarlas siempre.

Tabla 55 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)?	SI	65	81%
	No	15	19%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 55 ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 81% de los colaboradores encuestados responde que la remuneración que reciben sí les permite cubrir las necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda). El 19% responde que la remuneración que reciben no les permite cubrir las necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda).

Tabla 56 ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene?	SI	59	74%
	No	21	26%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 56 ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 74% de los colaboradores encuestados responde que sí están satisfechos con la remuneración que reciben cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tienen a cargo. El 26% indica estar satisfechos con la remuneración que reciben cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tienen a cargo.

Tabla 57 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?</b>	SI	64	80%
	No	16	20%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 57 ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 80% de los colaboradores encuestados responden que sí sienten estabilidad laboral en el puesto que ocupan actualmente. El 20% responde no sentir estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente.

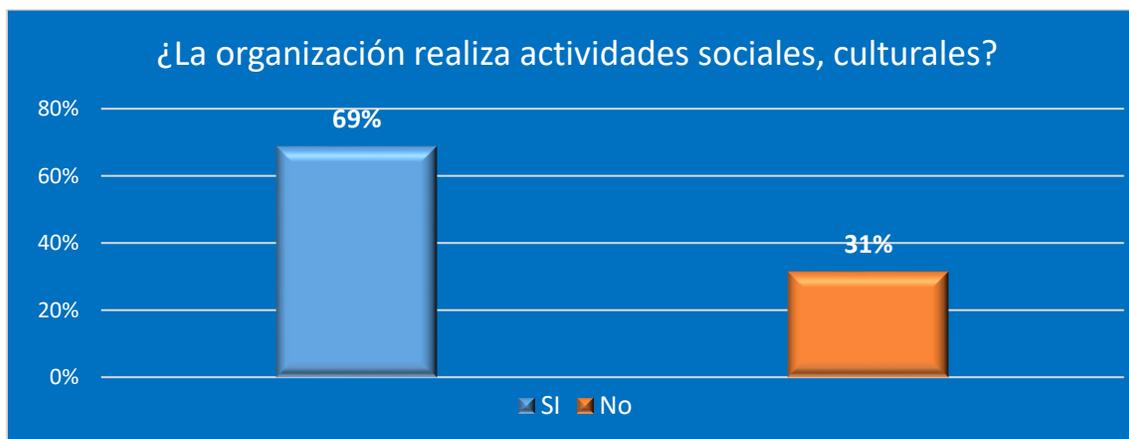
- Es una empresa donde se aprende y se puede crecer.
- Las estadísticas dicen que hay personas con más de 20 años laborando en la empresa actualmente.
- Los cambios constantes en los procesos, generan intranquilidad.

Tabla 58 ¿La organización realiza actividades sociales, culturales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La organización realiza actividades sociales, culturales?	Si	55	69%
	No	25	31%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 58 ¿La organización realiza actividades sociales, culturales?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 69% de los colaboradores encuestados responde que la organización realiza actividades sociales, culturales. El 31% expresa que la organización no realiza actividades sociales, culturales.

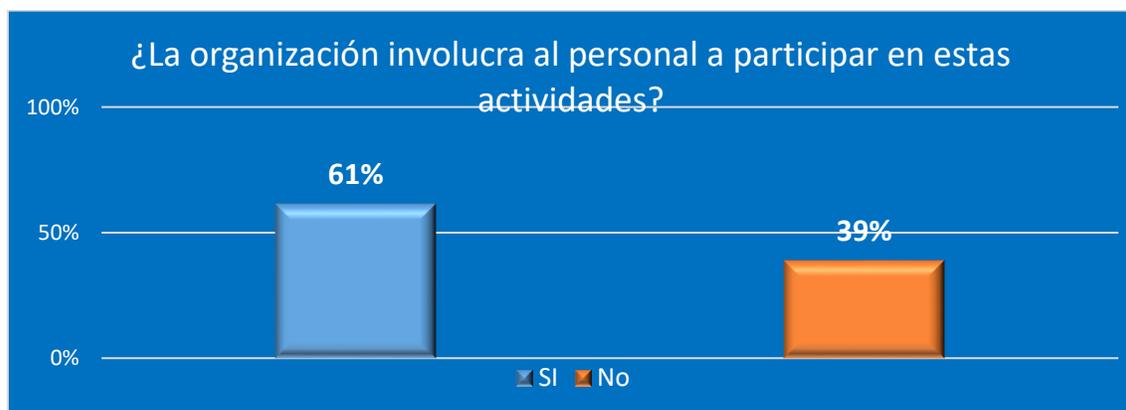
- Cada mes dos colaboradores por supermercado, realizan trabajo de voluntariado en diferentes zonas del país (limpieza y pintura de asilos, parques, hogares de niños).
- Se coordina con diferentes proveedores diversas actividades de acuerdo con la fecha: charlas de nutrición, ejercicios de zumba, degustaciones de productos y asesorías, show de cocina, aplicación de tintes y maquillaje dentro del supermercado o en el parqueo, donde involucren a los clientes para participar.

Tabla 59 ¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades?	SI	49	61%
	No	31	39%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 59 ¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 61% de los colaboradores encuestados manifiesta que la organización si involucra al personal a participar en estas actividades. El 39% responde que la organización no involucra al personal a participar en estas actividades.

Tabla 60 ¿La organización brinda aportes a la comunidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La organización brinda aportes a la comunidad?	SI	56	70%
	No	24	30%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 60 ¿La organización brinda aportes a la comunidad?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 70% de los colaboradores encuestados responde que la organización si brinda aportes a la comunidad. El 30% indica que la organización no brinda aportes a la comunidad.

- Realiza donaciones de alimentos cada semana a entidades no gubernamentales, de acuerdo con las políticas internas.
- Brinda el servicio de publicación de anuncios en la pizarra del supermercado.

Tabla 61 ¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo?	SI	55	69%
	No	25	31%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 61 ¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

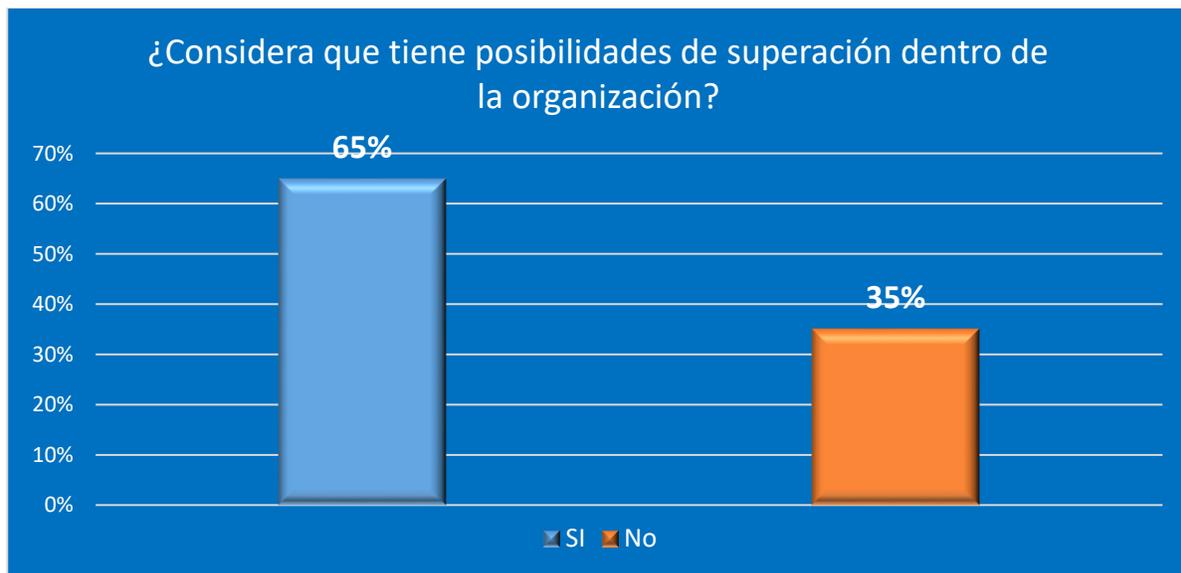
El 69% de los colaboradores encuestados responde que el jefe directo si considera, reconoce y valora el trabajo. El 31% afirma que el jefe directo no considera, reconoce o valora su trabajo.

Tabla 62 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?	SI	52	65%
	No	28	35%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 62 ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 65% de los colaboradores encuestados responde que sí consideran tener posibilidades de superación dentro de la organización. El 35% responde que no consideran tener posibilidades de superación dentro de la organización.

- Por falta de estudios.
- Porque no son del agrado de la jefatura actual y lo recomendarían mal si participaran, aunque conozcan y dominen lo que realizan a diario.

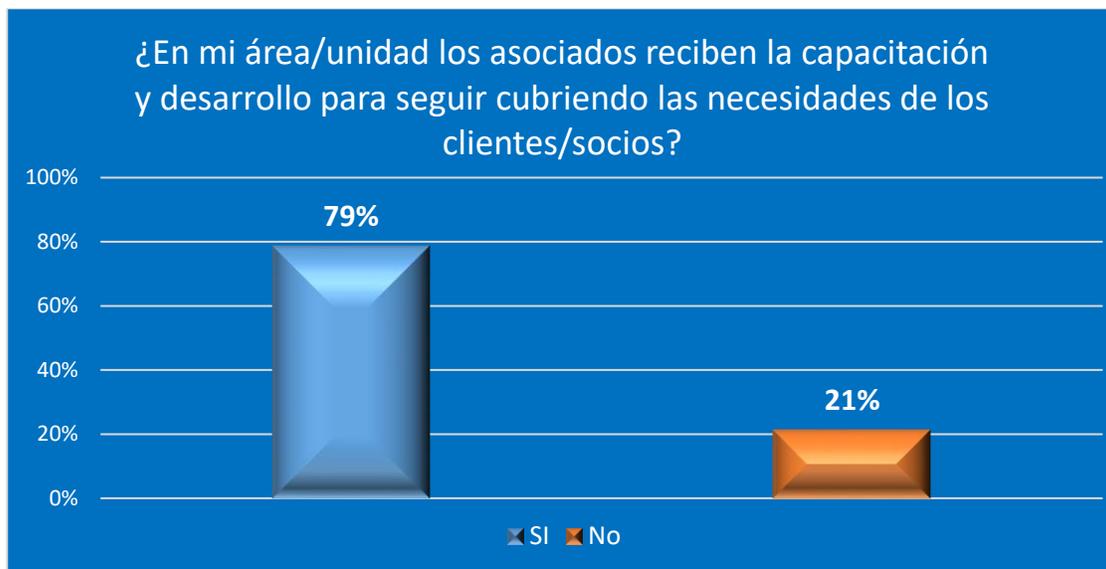
- Por las asesorías o medidas disciplinarias con las que se cuenta actualmente.

Tabla 63 ¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios?	SI	63	79%
	No	17	21%
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

Gráfico 63 ¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de MxM Plaza América, Sede Hatillo, abril 2017.

El 79% de los colaboradores encuestados responden que en el área los asociados sí reciben capacitación y desarrollo para cubrir las necesidades de clientes y colaboradores. El 21% contesta que en el área los asociados no reciben capacitación y no los desarrollan para cubrir las necesidades de los clientes/socios.

Aunque se haya visualizado respuestas negativas, la empresa brinda los siguientes cursos:

- Manipulación de alimentos.
- Primeros auxilios.
- Curso de valores (cajas y tesorería).
- Cursos básicos en línea (para los de recién ingreso, ascenso o si se requiere refrescar conocimiento).
- Cursos de liderazgos.
- Inducción corporativa.
- Servicio al cliente.
- Bachillerato por madurez.
- Asesorías de autoayuda. (problemas de drogas, alcohol, disfunción familiar)

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Posteriormente al análisis de las encuestas aplicadas al personal del MxM Plaza América, sede Hatillo, se llega a las siguientes conclusiones:

## 5.1 CONCLUSIONES

### Variable 1: Comunicación

**Conclusión 1:** La mayoría de colaboradores afirman que el tipo de comunicación que predomina en sus áreas es descendente, seguida de una tercera parte, la comunicación escrita, y una minoría señala que es de forma verbal, ascendente, y horizontal.

**Conclusión 2:** La mayoría de colaboradores encuestados consideran que la comunicación utilizada en el departamento es efectiva y es un factor importante en el desempeño de sus funciones. Prefieren el uso de la comunicación verbal presencial, en tiempo y forma, de ese modo se puede mejorar la productividad al informarse con claridad y se evitan reprocesos.

La mayoría de colaboradores recibe instrucciones verbales, la menor parte de la comunicación se obtiene de manera escrita, básicamente por causa de los horarios rotativos, pues imposibilitan a los jefes de área brindar la comunicación de manera verbal.

### Indicador 1: Comunicación descendente

**Conclusión 3:** La mayoría de los colaboradores afirma que su jefatura inmediata comparte informa y brinda resultados del supermercado y área.

**Conclusión 4:** La mayoría de los colaboradores manifiesta que su jefatura si realimenta siempre. Una tercera parte indica que la realimentación se realiza a veces. Este tipo de comunicación ayuda a los colaboradores a comprender de manera clara los cambios que se dan en la organización para ejecutar de forma adecuada el trabajo. La mayoría afirma que la realimentación es funcional.

### Indicador 2: Comunicación Ascendente

**Conclusión 5:** La mayoría de los colaboradores mantiene informada a su jefatura inmediata sobre el trabajo realizado a diario, resultados del área, avances de tareas y pendientes.

La mayoría indica que la comunicación con su jefatura es constante y fluida y una minoría afirma que la comunicación es buena.

Existe una minoría de colaboradores, que consideran, que su jefatura debe mejorar aspectos como el respeto, escucha para mejorar la comunicación.

### Indicador 3: Comunicación horizontal

**Conclusión 6:** La mayoría de los colaboradores comparten constantemente con sus compañeros de trabajo asuntos relacionados con las tareas que desempeña y el puesto a cargo. La tercera parte opina que la comunicación horizontal se da por los comunicados internos, los cuales se encuentran en el comedor, departamentos, casilleros, correos, mensajes de texto. La minoría opina que pueden aportar a sus allegados ideas para la unión del grupo laboral.

### Indicador 4 Comunicación Verbal:

**Conclusión 7:** La mayoría de los colaboradores afirma que la comunicación verbal es el tipo que predomina en el departamento. La mayoría dice que se utiliza más y prefieren que se mantenga de forma presencial, no por teléfono, ni por radio, excepto por el horario que implique realizarlo. Aunque la verbal no es la única empleada, la mayoría responde que es efectiva. Ese grupo comenta que a través de la comunicación verbal se les permite realizar aportes de ideas a temas de interés para el supermercado o área.

### Indicador 5 Comunicación Escrita:

**Conclusión 8:** La minoría de los colaboradores afirma que la segunda opción es utilizar la bitácora, después de la verbal. Así las instrucciones que se reciben son escritas. También se realiza comunicación escrita por mensajes de texto, lo cual no se permite realizar fuera de

horas laborales, porque en muchas ocasiones crea un caos, pues se encuentran fuera de horario y probablemente no sea para informar, sino para regañar y dar órdenes, las cuales no aplican a lo lejos. También se comunica por correo electrónico, la secretaria es la quien se encarga en distribuir y bajar la mayoría de información que llega cada día desde oficinas centrales con los requerimientos del día solicitados. Esto desde diferentes áreas: financiero, mercadeo, recursos humanos, servicio al cliente, operaciones.

## **Variable 2: Liderazgo**

**Conclusión 9:** La mayoría de los colaboradores afirma que su jefatura inmediata la relacionan más con el tipo de liderazgo democrático, la minoría con el autocrático, liderazgo liberal y liderazgo coercitivo.

### Indicador 1: Liderazgo autocrático

**Conclusión 10:** La mayoría de los colaboradores afirman que la jefatura presenta rasgos de liderazgo autocrático, porque a veces es la única que aporta ideas para mejorar las actividades del día. La minoría afirma que el método de trabajo utilizado por su jefatura no les permite realizar su trabajo debido a su actitud, o por cómo pide que se hagan las tareas. Una minoría indica que su jefe directo no toma en cuenta las habilidades de la persona, para realizar una función asignada. La mayoría de los colaboradores consideran que su jefatura no presenta rasgos de liderazgo autocrático, sino del democrático, porque mantiene una actitud abierta respecto de sus puntos de vista, escucha opiniones referentes a sus funciones, consideran que se puede dialogar y promueve la política de puertas abiertas.

### Indicador 2: Liderazgo liberal

**Conclusión 11:** La minoría de los colaboradores afirma que la jefatura presenta rasgos de liderazgo liberal. La mayoría afirma que les dan libertad para lograr cumplir con las tareas, permiten tomar decisiones en ciertos temas. La minoría dice que la jefatura es permisiva, y los compañeros se aprovechan de la situación.

### Indicador 3: Liderazgo coercitivo

**Conclusión 12:** La mayoría de los colaboradores consideran que su jefatura no presenta rasgos de liderazgo coercitivo, pues no trabaja imponiendo la fuerza y es tolerable. No obstante la minoría afirma que sí posee rasgos de ese tipo por cuando no se termina el trabajo, impone las políticas y procedimientos, además indican que cuando sucede esto, niega permisos solicitados con anticipación, sólo porque impone su autoridad. Una minoría indica que responde cuando la jefatura se dirige al personal sin cuidar las palabras o su tono de voz.

### Indicador 4: Liderazgo democrático

**Conclusión 13:** La mayoría de los colaboradores, consideran que su jefatura presenta rasgos de liderazgo democrático porque involucra a todo el personal para trabajar en equipo, delega funciones y considera opiniones de todos. Promueve el liderazgo participativo en los coordinadores, sabe escuchar, realimenta al personal. La minoría de los colaboradores considera que su jefatura presenta también rasgos de liderazgo autocrático.

## **Variable 3: Relaciones interpersonales**

La mayoría de los colaboradores necesitan que la confidencialidad, en temas relacionados con realimentación, casos éticos, se hagan con mucha discreción ya que algunos colaboradores no se sienten a gustos con los comentarios que realizan en el supermercado, porque son incómodos y molestos.

### Indicador 1: Trabajo en equipo

**Conclusión 14:** La minoría de los colaboradores indica no ver resultados positivos del trabajo en equipo. La mayoría responde que sí y afirma que el resultado de trabajar en equipo facilita la jornada y trae los resultados esperados, así como se promueve la igualdad de

oportunidades en cuanto a género, es igual el trabajar en equipo, además es un requisito exigido para desarrollarse y desempeñarse en el puesto.

#### Indicador 2: Colaboración

**Conclusión 15:** La mayoría de los colaboradores afirma que sus departamentos colaboran con las demás áreas cuando lo requieren, valoran la colaboración de sus compañeros, porque incentivan el trabajo en equipo, la unión del grupo y la comunicación se facilita y fortalece entre ellos. La minoría realiza la colaboración porque el trabajo que ejecutan lo exige.

#### Indicador 3: Solución de conflicto

**Conclusión 16:** La mayoría de los colaboradores manifiesta que la gerencia y jefatura atienden y brindan soluciones de inmediato, hasta donde la empresa les permite llegar. La minoría no depende de la jefatura o gerencia del supermercado, sino de especialistas de diferentes materias, relacionados con el caso por tratar. Esto abarca tanto los colaboradores, como clientes que visitan el punto de venta. Se lleva siempre el seguimiento de los casos por escrito, para revisar los avances, pendientes y llegar a la toma de decisiones en conjunto con las otras áreas y así solucionar conflictos o casos de la empresa.

#### Indicador 4: Acoso

**Conclusión 17:** La mayoría de los colaboradores responden que la empresa da a conocer el tema del acoso laboral, los tipos de acoso existentes y se castiga con la terminación del contrato al incurrir en él. Aunque la minoría no está enterada ni se relaciona con este tema.

Incluso existe un departamento encargado de llevar casos no éticos de la empresa, pertenece al área legal y se encargan de informar al personal mediante apoyos visuales y escritos.

### Indicador 5: Estrés Laboral

**Conclusión 18:** La mayoría de los colaboradores responde que, ante un momento de estrés, como son las demandas o exigencias de los clientes, mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo. A la minoría le es difícil mantenerse serenos y no enojarse, porque la sobrecarga de trabajo aumenta, y difícilmente darán un buen servicio al cliente.

La mayoría responde que cuando hay mucho estrés y las cosas no salen bien, respiran, piensan y actúan de forma positiva. La minoría pide ayuda a la jefatura y a las diferentes áreas, para apoyarse entre sí y sacar las tareas como equipo.

### **Variable 4: Motivación**

**Conclusión 19:** La mayoría indica sentirse motivado en la realización de sus funciones dentro del departamento, pues disfruta lo que hace. Sin embargo una minoría no se siente motivada por los horarios rotativos a los cuales deben pasar los diferentes días. Se debe trabajar días feriados y fines de semana, donde la mayoría del sector público disfruta estar en casa con la familia.

### Indicador 1: Necesidades Fisiológicas

**Conclusión 20:** La mayoría de los colaboradores considera que la remuneración recibida según las actividades y responsabilidades a su cargo, les permite cubrir las necesidades básicas: alimento, vivienda, vestido. Una minoría considera esa remuneración que recibe muy mala para adaptarse a una empresa demandante y exigente.

### Indicador 2: Necesidades de seguridad

**Conclusión 21:** La mayoría de los colaboradores indican sentir seguridad y estabilidad laboral en la empresa, por lo tanto, recomendarían a sus conocidos trabajar en ella. Una minoría no opina igual.

### Indicador 3: Necesidades de pertenencia

**Conclusión 22:** La mayoría de los colaboradores se sienten parte de la compañía, aportan ideas y participan en la realización de actividades sociales y culturales, además están contentos con MxM como lugar para trabajar.

La minoría indica lo contrario, y actualmente buscan trabajo en otra compañía.

La falta de equipos en buen estado, desmotiva al personal a realizar el trabajo en el tiempo establecido, ya que, por ahorrar las cuentas de gastos, no invierten en elementos necesarios para ejecutar las funciones básicas y agilizar el proceso.

### Indicador 4: Necesidades de estima

**Conclusión 23:** La mayoría considera que su jefatura directa reconoce y valora el trabajo porque así lo hace saber, sin embargo, la minoría expresa, que no es así.

### Indicador 5: Necesidades de autorrealización

**Conclusión 24:** La mayoría de los colaboradores consideran que, si tienen posibilidades de superarse dentro de la organización, por la existencia de un área vasta en la cual desenvolverse y escoger. Una minoría no tiene esas posibilidades, pues los estudios con que cuentan son de enseñanza primaria. Aunque tengan la experiencia de años, difícilmente los tomarán en cuenta para un ascenso, excepto que documente un compromiso de continuación de estudios y tanto el jefe como la gerencia estén de acuerdo en apoyarlo y motivarlo a participar en los concursos internos que publica el área de recursos humanos.

## **Conclusiones Generales**

Los resultados del clima organizacional en MxM Plaza América muestran buenas condiciones laborales, el requisito indispensable como equipo es que todos los colaboradores aporten ideas para mantener y reforzar los factores que se consideren más críticos.

Como parte de los factores o aspectos del clima organizacional que los colaboradores consideran mejorar en su departamento están:

- Impartir capacitaciones o talleres del manejo del estrés.
- Impartir charlas, capacitaciones o talleres de solución de conflictos.
- Impartir charlas, capacitaciones o talleres de Relaciones Humanas.
- Impartir capacitaciones o talleres de servicio al cliente con más frecuencia.
- Impartir capacitaciones o talleres de liderazgo.
- Impartir capacitaciones o talleres de motivación laboral.
- Impartir capacitaciones o talleres de trabajo en equipo.
- Impartir capacitaciones o talleres de comunicación.
- Realizar con más frecuencia el reconocimiento laboral.

Posterior a la realización de las encuestas y el análisis de la información, se detallan las siguientes recomendaciones.

## 5.2 RECOMENDACIONES

### Variable 1: Comunicación

**Recomendación 1:** Se recomienda realizar un taller de sensibilización y empatía, dirigido a los coordinadores de área, para mejorar el hallazgo del respeto y escucha.

Se debe seleccionar y reconocer qué tipo de comunicación se utilizará para cada colaborador. Se debe poner en práctica la que facilite realizar las tareas de forma eficaz y eficiente al departamento.

#### Indicador 1: Comunicación ascendente.

**Recomendación 2:** Se debe recordar a los colaboradores la importancia de tener una buena comunicación con su jefatura inmediata, y de crear conciencia al mantener al tanto los

avances de su trabajo, tomando en cuenta prioridades, temas de alta relevancia, así como los que requieran de tiempo, trato especial y seguimiento.

#### Indicador 2: Comunicación descendente

**Recomendación 3:** Se debe recordar a la jefatura, la importancia de interactuar, conocer y compartir con los colaboradores la información que emite la organización, así como la forma de realizar las tareas, según los procesos y reglamentos de la empresa. La jefatura debe cuidar la forma de dirigirse al personal, manteniendo la línea del respeto, escuchando las solicitudes de cada colaborador. Participando de los talleres de sensibilización y empatía.

#### Indicador 3: Comunicación horizontal

**Recomendación 4:** Se debe motivar al personal a compartir, conocer y comunicarse con sus compañeros de área o de otros departamentos, con el fin de ayudarlo con la afiliación del grupo, adaptación y soporte en los asuntos relacionados con las tareas que realiza en el puesto que desempeña.

#### Indicador 4: Comunicación Verbal

**Recomendación 5:** La comunicación verbal es indispensable. Debe ser directa, clara, instructiva y para retroalimentar, cuidando el tono de voz y gestos corporales. Es necesario tener claro que si esta comunicación debe ser efectiva y se realiza por teléfono o por radio, el emisor debe tener en cuenta el tiempo y lugar, respecto de la persona que recibe el mensaje.

#### Indicador 5: Comunicación Escrita

**Recomendación 6:** El requerimiento de la comunicación escrita en una empresa con horarios diversos, debe hacerse básica y efectiva, porque el respaldo se encontrará en correo electrónico, bitácora, manuales con los procedimientos escritos para la realización de las funciones, según el puesto por desempeñar.

## **Variable 2: Liderazgo**

**Recomendación 7:** La gerencia y recursos humanos debe apoyar, orientar y retroalimentar a los coordinadores de área en el liderazgo de los departamentos a su cargo, con el fin de instruirlos y educarlos en el tema, tal como lo requiere la empresa.

### Indicador 1: Liderazgo autocrático

**Recomendación 8:** Se recomienda la implementación de capacitaciones sobre el tema de relaciones humanas y liderazgo, tanto para la jefatura de los departamentos, gerencia, quienes asisten a la jefatura, así como cualquier otro colaborador que administre personal.

### Indicador 2: Liderazgo liberal

**Recomendación 9:** Realizar un refrescamiento de las políticas y procedimientos de la empresa a las jefaturas de los departamentos, gerencia, quienes asisten a las jefaturas y quienes deben administrar personal. Así como la capacitación sobre el tema de liderazgo.

### Indicador 3: Liderazgo coercitivo

**Recomendación 10:** Implementación de capacitaciones sobre el tema de liderazgo, relaciones humanas, manejo del estrés, comunicación, tanto para la jefatura de los departamentos, gerencia y cualquier otro colaborador que deba administrar personal.

### Indicador 4: Liderazgo democrático

**Recomendación 11:** Implementación de capacitaciones sobre el tema de liderazgo, trabajo en equipo, tanto para la jefatura de los departamentos, gerencia, y cualquier otro colaborador que deba administrar personal.

### **Variable 3: Relaciones interpersonales**

#### Indicador 1: Trabajo en equipo

**Recomendación 12:** Es un requisito indispensable por parte de la compañía, realizar las tareas en el departamento necesariamente en equipo, se recomienda que todos los colaboradores reciban charlas o talleres sobre este tema, con el fin de conocer y poner en práctica su importancia.

#### Indicador 2: Colaboración

**Recomendación 13:** Debido al cambio de turno y rotación de horarios de los colaboradores, se exige trabajar en equipo, por eso resulta necesario que haya apoyo entre compañeros, se recomienda mantener una buena comunicación, y motivarlos para que aprendan a desarrollar y fortalecer su capacidad de colaboración.

#### Indicador 3: Solución de conflicto

**Conclusión 14:** Hay que saber abordar, enfrentar la situación, se debe estar dispuesto a conciliar, mantener la calma, buscar soluciones y apoyarse en otras áreas que puedan brindar asesoramiento y ayuden a solventar con prontitud el caso. Para esto se recomienda, que la persona se encuentre capacitada, o bien se apoye con alguien más y busque estrategias para ofrecer soluciones. Así mismo mantener la confidencialidad de los asuntos que tengan que ver con realimentación en el personal en el lugar y momento idóneo.

#### Indicador 4: Acoso

**Conclusión 15:** Se debe tener cuidado con el trato hacia las personas o la interacción con ellas, desde el tono de voz hasta los gestos corporales. Esto puede perturbar la salud emocional, incluso perjudicar el desempeño laboral del colaborador. Se debe mantener la línea de respeto, el espacio físico entre una persona y otra, respetar las creencias religiosas, preferencias sexuales, personalidad, nacionalidad, raza, cultura.

### Indicador 5: Estrés Laboral

**Conclusión 16:** Se debe controlar y manejar la presión laboral con la carga de trabajo, pues esto afecta tanto al trabajador como a la empresa. La fatiga, irritabilidad y sensibilidad se visualizan claramente. Se recomienda apoyar al personal, capacitarlo, formarlo y desarrollarlo ante situaciones que deba desempeñar en su puesto.

## **Variable 4: Motivación**

### Indicador 1: Necesidades fisiológicas

**Recomendación 17:** Las encuestas aplicadas a los colaboradores afirman que cuentan con los recursos básicos para vivir, sin embargo es necesario recordarles los beneficios de estar en la empresa, y los que ella brinda. Aunque no se tengan cubiertas al 100% otras necesidades que no sean las básicas de supervivencia, se debe crear conciencia de su valor como trabajadores y lo que ellos representan como el activo más apreciado por la organización.

### Indicador 3: Necesidades de pertenencia

**Recomendación 18:** Que la administración y personal quien le guste la creatividad, eventualmente programen actividades sociales y culturales, así motivan a los colaboradores para participar en ellas. Ayudar al personal a realizar su trabajo con equipos aptos para ejecutar sus funciones, considerar la necesidad con prioridad, dentro de los presupuestos establecidos y proponer soluciones viables a corto plazo.

### Indicador 4: Necesidades de estima

**Recomendación 19:** Reconocer en público las tareas destacadas por los colaboradores en cada departamento, el esfuerzo aportado, el compromiso y la dedicación.

### Indicador 5: Necesidades de autorrealización

**Recomendación 20:** Motivar a los colaboradores a que participen en los reclutamientos internos de modo con el fin de que obtengan crecimiento profesional y personal.

### **Recomendaciones Generales**

A nivel general el clima organizacional de MxM Plaza américa es estable, y permite que los trabajadores de diferentes áreas puedan desempeñar sus tareas sin temor e inseguridad, aunque existan factores importantes por considerar. Es un requisito indispensable que todo el personal aporte a diario una buena comunicación, actitud y disponibilidad al esfuerzo por mejorar y mantenerlo como equipo de trabajo.

Se debe considerar con más frecuencia realizar charlas, talleres y capacitaciones en temas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación, estrés laboral, acoso laboral, relaciones humanas, manejo de conflictos y servicio al cliente.

- La gerencia y coordinadores de área deben abrir espacios al personal para, mejorar la comunicación, actitud y disponibilidad.
- Realizar un programa de revisión en la programación de horarios para garantizar la justicia y equidad.
- Promover el concurso del personal para ascensos y planes de sucesión.

## **CAPÍTULO VI**

### PROPUESTA

## Presentación

Una vez finalizado el cuestionario del clima organizacional en Más por Menos Plaza América, los resultados del análisis presentan lo siguiente: aunque el clima se encuentra positivo hay algunos factores que deben mejorarse. Para ello se presenta la siguiente propuesta, la cual detalla acciones que pueden implementarse en los departamentos de cada área, con la finalidad de solventar las debilidades captadas durante el estudio. Esto con el fin de mejorar el clima laboral y que los colaboradores trabajen con entusiasmo y una excelente productividad.

La gerencia gestionará con el apoyo de los coordinadores de cada área, para impartir charlas en grupos de 15 personas máximo, con una duración de 20 minutos en las reuniones matutinas y de jefaturas durante dos meses. Cada coordinador escogerá el tema por investigar, para compartirlo con los compañeros, con base en las políticas internas de la empresa y actividades grupales que ayuden al aprendizaje y concientización del equipo.

Los materiales serán básicos, la información directa y concisa, las charlas se darán a conocer por escrito al área de recursos humanos, temas impartidos, asistencia y participación de cada colaborador. Esta capacitación no tiene costos adicionales asociados porque las actividades se realizan en el tiempo normal de la jornada de trabajo y los materiales por utilizar serán digitales, se realizará el registro de ellas y se efectuarán planes de acción del equipo que lidera el supermercado, el esfuerzo, y colaboración deben mejorar y corregir el clima organizacional en cada área a corto plazo, para crear y vivir la cultura organizacional.

## Justificación

La propuesta pretende crear principalmente un programa de capacitación para las jefaturas, quienes son los responsables de ayudar a la gerencia a liderar el equipo de trabajo, cuidar los resultados de cada área a cargo y mantenerlos. Las investigaciones que se realizarán en conjunto sobre los temas por mejorar, se llevarán a cabo dentro del lugar de trabajo, en la

sala de reuniones de 6:30 am a 7:00 am, cuatro días por semana, con una duración de 30 minutos dirigidas a los colaboradores que se encuentren en ese turno por la rotación de horarios y la operación de la tienda, durante el segundo cuatrimestre del 2017. Será el tema de campaña de cada semana, se les informará al área de recursos humanos y al área de operación las actividades por realizar, pero la participación será netamente del personal interno, quienes se van a actualizar con las políticas y procedimientos. Se pretende crear conciencia de sus actos al liderar un área con personal a cargo, mediante un resumen para transmitir la información en charlas y talleres a todos los colaboradores del supermercado Más por Menos Plaza América, con la finalidad de mejorar los factores que contribuyen con el clima organizacional, y ayudar en la mejora de otros indicadores que la empresa califica, a través del desarrollo en los colaboradores del hábito de mantenerse informado y actualizado.

### Alcance

La propuesta busca que los colaboradores obtengan conocimientos sobre temas relacionados con el clima organizacional, promover sus habilidades y destrezas para un buen desempeño de las tareas asignadas en el logro de los objetivos.

### Objetivos de la propuesta

Desarrollar mejoras al clima organizacional en cada departamento, como a nivel general del supermercado Más Por Menos Plaza América.

### Objetivo general

Elaborar una propuesta que pueda mejorar el clima organizacional en el Más Por Menos Plaza América, sede Hatillo.

### Objetivos específicos

- Elaborar un programa de capacitaciones, charlas y talleres al personal de Más por Menos Plaza América, en el segundo semestre del 2017, con base en las oportunidades de mejora que se detectan en el resultado del cuestionario aplicado a todo el personal en el primer semestre del año 2017.

- Elaborar un programa de reconocimientos semanales, al personal de Más por Menos Plaza América, en cuanto a logros obtenidos, eficiencia y disciplina operativa.
- Asignar a la gerencia del punto de venta y a cada coordinador de área, un tema por investigar en el segundo cuatrimestre del año 2017, según las oportunidades encontradas en el cuestionario que se aplica durante el primer semestre del 2017, con base en las políticas y procedimientos de la empresa, para impartir a los colaboradores de Más por Menos Plaza América, conocimiento, actualización de temas relacionados con la mejora del clima laboral, en reuniones matutinas y de jefaturas.
- Buscar apoyo en el área de capacitación y ética de recursos humanos, para que los temas por impartir al personal de Más por Menos Plaza América se respalden y consideren para futuros talleres de cumplimiento y funcionen como un aporte a la compañía, donde se compartan a la cadena de este formato de supermercado.

## Propuesta

El análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, es satisfactorio respecto del clima organizacional, pero se deben tomar medidas para mejorar aspectos de gran relevancia como deficiencias operativas, de los cuales se deben implementar actividades para mejorar el clima organizacional y mantenerlo en óptimas condiciones.

Cuadro 7 Cronograma de actividades para realizar el taller de capacitación

Cronograma						
Tema de capacitación	Fecha	Horario de capacitaciones	Capacitador	Materiales de apoyo	Lugar	Lista de personal que asistirá a las capacitaciones
Taller de motivación	Segundo cuatrimestre 2017	lunes 6:00 a 7:00 AM	Gerencia de turno y jefatura de departamento asignada	pizarra, marcadores, computadora, proyector, libretas y lápices.	MxM Plaza América, sala de reuniones.	8 personas máximo por día, de diferentes departamentos, para que en un mes se pueda abarcar el tema por completo.

Taller de liderazgo	Segundo cuatrimestre 2017	Martes 6:00 a 7:00 AM	Gerencia de turno y jefatura de departamento asignada	pizarra, marcadores, computadora, proyector, libretas y lápices.	MxM Plaza América, sala de reuniones.	8 personas máximo por día, de diferentes departamentos, para que en un mes se pueda abarcar el tema por completo.
Taller de trabajo en equipo	Segundo cuatrimestre 2017	Jueves 6:00 a 7:00 AM	Gerencia de turno y jefatura de departamento asignada	pizarra, marcadores, computadora, proyector, libretas y lápices.	MxM Plaza América, sala de reuniones.	8 personas máximo por día, de diferentes departamentos, para que en un mes se pueda abarcar el tema por completo.
Taller de comunicación	Segundo cuatrimestre 2017	Viernes 6:00 a 7:00 AM	Gerencia de turno y jefatura de departamento asignada	pizarra, marcadores, computadora, proyector, libretas y lápices.	MxM Plaza América, sala de reuniones.	8 personas máximo por día, de diferentes departamentos, para que en un mes se pueda abarcar el tema por completo.

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza américa.

### Presupuesto:

El presupuesto para impartir la capacitación de los talleres se detalla en el cuadro siguiente;

La duración de estos talleres se contempla, que sea de una hora dentro de las horas laborales del personal. El área de operaciones ya tiene establecidos los presupuestos de gastos mensuales para diferentes cuentas. Por tal motivo, hay que apegarse a los montos, entonces, para que la capacitación se efectúe, la gerencia en conjunto de los jefes de departamentos quienes realizarán las capacitaciones revisarán los materiales de apoyo por utilizar, reconocimientos que se darán como premio a la asistencia y horas extras por consumir para la preparación del material que se imparta por mes, durante un periodo de cuatro meses seguidos. Si bien es cierto, existe el área de Recursos Humanos y puede realizar estas actividades de capacitación, pero el resultado del clima laboral es propiamente una responsabilidad de la gerencia y del grupo de jefaturas, quienes tienen personal a cargo en el supermercado, así que Recursos Humanos velará porque las actividades se realicen y

apoyará de forma eventual, no directamente en estas capacitaciones, pero si brindará asesoría, como parte de las mejoras que deben implementar los líderes en los resultados grupales, para que el personal de MxM Plaza América se reeduce en estos temas y se espera que se ponga en práctica.

Cuadro 8 Presupuesto mensual talleres de capacitaciones

Presupuesto mensual de capacitaciones, montos en colones.				
Talleres por impartir	Gastos de materiales de apoyo	Gastos por reconocimiento a quien participe más y demuestre interés.	Gastos de horas hombre por la preparación del taller.	Total de gastos
Taller de comunicación	₡30,000	₡25,000	₡20,000	₡75.000
Taller de motivación	₡30,000	₡25,000	₡20,000	₡75.000
Taller de trabajo en equipo	₡30,000	₡25,000	₡20,000	₡75.000
Taller de liderazgo	₡30,000	₡25,000	₡20,000	₡75.000
				<b>₡600.000</b>

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza América.

En razón de lo anterior, la propuesta va en diferentes enfoques, se considera cada uno de los aspectos según se muestra a continuación.

### Tema 1 comunicación:

Para tratar el tema de comunicación, se propone un taller dirigido a todo el personal de Más por Menos Plaza América.

Cuadro 9 Taller de comunicación

Taller	Comunicación
Fecha y Hora	(Segundo cuatrimestre 2017) 6:00 AM - 07:00 AM (impartido en 4 sesiones semanales, será el tema por practicar en la semana como campaña)
Objetivo general:	Que los colaboradores comprendan la importancia de la comunicación como herramienta clave, para alcanzar los resultados, con el fin de desarrollar las competencias de los asociados, logrando un mejor desempeño laboral.
Población meta:	Personal MxM Plaza América
Metodología:	Presencial

## Plan diseño curso

Tema	Objetivos específicos	Contenido temático	Desarrollo	Recursos Didácticos	Tiempo
<b>Temario de comunicación</b>	Ubicar a los participantes en el contexto del taller	1. Bienvenida 2. Enmarcar el taller como proyecto en el supermercado. 3. Indicar tiempos. 5. Detallar los temas por desarrollar durante el taller.	Mediante la técnica expositiva y práctica el facilitador, da la bienvenida a los participantes haciendo énfasis en la importancia de interiorizar los conceptos de comunicación.	Computadora, Multimedia Pizarra. Marcadores	5 minutos
<b>Cuestionario de autoevaluación</b>		Cuestionario de Autoevaluación ¿Qué tan comunicativo soy?	Instar a que llenen el cuestionario a consciencia y finalmente que sumen los puntos obtenidos.	Cuestionario de autoevaluación Bolígrafos	5 minutos
<b>Presentación de video.</b>	Utilizar una técnica de rompimiento de tensión para favorecer una convivencia agradable entre los participantes.	Presentación de Video "que muestre un ejemplo de malas y buenas comunicaciones"	Solicitar a los participantes analizar los tipos de comunicaciones que se muestran en el video, las cuales se comentarán en conjunto luego del video. Analizar "¿En qué se asemeja esto a nuestra experiencia en el punto de venta?"	Computadora Multimedia Parlantes	5 minutos
<b>La comunicación en la organización.</b>		1. Definición de comunicación. 2. Conceptos básicos relacionados con la comunicación. 3. Importancia de la comunicación. 4. Funciones de la comunicación. 5. Elementos de la comunicación. 6. El proceso de comunicación. 7. La comunicación en las organizaciones. 8. Direcciones de la comunicación. 9. Medios de comunicación utilizados en las empresas. 10. Barreras que afectan la comunicación empresarial.	A través de diapositivas, transmitir conceptos, basados en las políticas y procedimientos de la empresa.	Computadora. Cartulinas con imágenes impresas. Pizarra. Marcadores.	10 Minutos
<b>Actividad grupal "Role play"</b>	Realizar una actividad grupal, donde permita compartir, e interactuar con las personas el tema impartido.	Dramatización de los tipos de comunicaciones más utilizadas en cada departamento y las recomendaciones de estas.	Se seleccionan cuatro voluntarios y se les asigna un rol específico de jefatura y auxiliar, auxiliar con auxiliar de diferentes departamentos. Deben dramatizar la situación que se les detalla en la hoja, practicando el tema dado.	Hojas impresas con el rol de cada participante	5 Minutos
				Total	30 Minutos

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza América.

## Tema 2 Trabajo en equipo

La metodología del taller es realizar actividades participativas para que los colaboradores interactúen, trabajen unidos, fortalezcan sus relaciones interpersonales, compartan y refuercen actitudes positivas, conocimiento, así como nuevas conductas, las cuales les ayuden a integrarse en equipo.

Cuadro 10 Trabajo en equipo.

<b>Taller</b>	<b>Trabajo en equipo (I sesión)</b>				
<b>Fecha y Hora</b>	<b>(Segundo cuatrimestre 2017) 6:00 AM - 07:00 AM (impartido en 4 sesiones semanales, será el tema por practicar en la semana como campaña)</b>				
<b>Objetivo general:</b>	Que los colaboradores mejoren las habilidades de interacción con los demás compañeros, así como el trabajo en equipo en el Departamento, incrementando el compromiso de todos los colaboradores				
<b>Población meta:</b>	Personal MxM Plaza América				
<b>Metodología:</b>	Presencial				
<b>Plan diseño curso</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenido temático</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Recursos Didácticos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Ubicar a los participantes en el contexto del taller	1. Bienvenida 2. Enmarcar el taller como proyecto en el supermercado. 3. Indicar tiempos. 5. Detallar los temas por desarrollar durante el taller.	Mediante la técnica expositiva y práctica el facilitador, da la bienvenida a los participantes haciendo énfasis en la importancia de interiorizar los conceptos de trabajo en equipo.	Computadora, Multimedia	5 minutos
<b>Presentación de video.</b>	Utilizar una técnica de rompimiento de tensión para favorecer una convivencia agradable entre los participantes.	Presentación de Video "que muestre un ejemplo de lo que ocupamos poner en práctica ahora mismo el tema por compartir"	Solicitar a los participantes, analizar el contenido del video, el cual es para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores en la empresa.	Computadora Multimedia Parlantes	5 minutos
<b>Trabajo en equipo</b>		1. Interacción. 2. Comunicación. 3. Coordinación y planificación.	A través de diapositivas, transmitir conceptos, basados en las políticas y procedimientos de la empresa.	Computadora. Cartulinas con imágenes impresas. Pizarra. Marcadores.	10 Minutos
<b>Actividad grupal "Role play"</b>	Realizar una actividad grupal, donde permita compartir, e interactuar con las personas el tema	Fomentar la participación al 100% del personal presente en el taller, para incentivar la motivación y habilidades grupales, con un premio (confites).	Todos deben participar en los juegos y explicar la importancia de estos.	Cuerdas para la actividad. Confites para el premio.	10 Minutos

impartido.
------------

Total
-------

30 Minutos
------------

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza américa.

Cuadro 11 Taller de Trabajo en equipo.

<b>Taller</b>	<b>Trabajo en equipo (sesión II)</b>				
<b>Fecha y Hora</b>	<b>(Segundo cuatrimestre 2017) 6:00 AM - 07:00 AM (impartido en 4 sesiones semanales, será el tema por practicar en la semana como campaña)</b>				
<b>Objetivo general:</b>	Dar a conocer al personal las políticas y procedimientos de la empresa, que tiene en temas de interés común, conflictos y sus soluciones, acoso y estrés laboral.				
<b>Población meta:</b>	Personal MxM Plaza américa				
<b>Metodología:</b>	Presencial				
<b>Plan diseño curso</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenido temático</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Recursos Didácticos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Relaciones interpersonales</b>	Ubicar a los participantes en el contexto del taller	1. Bienvenida 2. Enmarcar el taller como proyecto en el supermercado. 3. Indicar tiempos. 5. Detallar los temas por desarrollar durante el taller.	Mediante la técnica expositiva y práctica el facilitador, da la bienvenida a los participantes haciendo énfasis en la importancia de interiorizar los conceptos de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.	Computadora, Multimedia	5 minutos
<b>Presentación de video.</b>	Utilizar una técnica de rompimiento de tensión para favorecer una convivencia agradable entre los participantes.	Presentación de Video "que muestre un ejemplo de lo que ocupamos poner en práctica ahora mismo el tema por compartir"	Solicitar a los participantes, analizar el contenido del video, el cual es para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores en la empresa.	Computadora Multimedia Parlantes	10 minutos
<b>Relaciones interpersonales</b>		1. Relaciones interpersonales 2. Conflictos y sus posibles soluciones. 2. Acoso. 3. Estrés.	A través de diapositivas, transmitir conceptos, basados en las políticas y procedimientos de la empresa. Espacio para responder preguntas.	Computadora. Pizarra. Marcadores.	15 Minutos
				Total	30 Minutos

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza América.

### Tema 3 Liderazgo

El tema de liderazgo la mayoría de las veces se imparte por altos ejecutivos, sólo para las gerencias de los puntos de ventas. Incluso la empresa, en las evaluaciones de desempeño, cada año califica este tema a las administraciones y jefaturas de los supermercados, el cual se considera de suma importancia y debe comprenderse, practicarse y desarrollarse por quienes tienen personal a cargo. El taller de liderazgo se impartirá para todos los colaboradores, así se aprovecha formar futuros líderes en la empresa.

Cuadro 12 Taller de Liderazgo

<b>Taller</b>	<b>Liderazgo</b>				
<b>Fecha y Hora</b>	<b>(Segundo cuatrimestre 2017) 6:00 AM - 07:00 AM (impartido en 4 sesiones semanales, será el tema por practicar en la semana como campaña)</b>				
<b>Objetivo general:</b>	Formar y desarrollar colaboradores con habilidades y seguridad en el puesto actual.				
<b>Población meta:</b>	Personal MxM Plaza América				
<b>Metodología:</b>	Presencial				
<b>Plan diseño curso</b>					
<b>Tema</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenido temático</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Recursos Didácticos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Liderazgo</b>	Ubicar a los participantes en el contexto del taller	1. Bienvenida 2. Enmarcar el taller como proyecto en el supermercado. 3. Indicar tiempos. 5. Detallar los temas por desarrollar durante el taller.	Mediante la técnica expositiva y práctica, el facilitador da la bienvenida a los participantes. Hace énfasis en el tema de liderazgo.	Computadora Multimedia	5 minutos
<b>Presentación de video.</b>	Utilizar una técnica de rompimiento de tensión para favorecer una convivencia agradable entre los participantes.	Presentación de Video "que muestre ejemplos de los estilos de liderazgos"	Solicitar a los participantes, analizar el contenido del video, escuchar aportes, para compartir ideas.	Computadora Multimedia Parlantes	15 minutos
<b>Liderazgo</b>		1. Definición e importancia del liderazgo. 2. Estilos de liderazgos. 3. Diferencia entre líder y jefe. 4. Técnicas de	A través de diapositivas, transmitir conceptos, basados en las políticas y procedimientos de la empresa.	Computadora. Cartulinas con imágenes impresas. Pizarra. Marcadores.	10 Minutos

		negociación.			
				Total	30 Minutos

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza américa.

#### Tema 4 Motivación

La motivación en el lugar de trabajo es un requerimiento fundamental para emprender día a día las funciones. Por eso cada colaborador debe depender principalmente de su automotivación, potencial, capacidad y formación en el puesto que desempeña. La motivación impacta de manera poderosa al colaborador y empresa, se hace visual ante los demás, se logran objetivos empresariales, estabilidad laboral, ascensos, reconocimientos monetarios al esfuerzo y dedicación por el buen desempeño. El taller de Motivación se va a impartir para todos los colaboradores. La intención principal es motivar al personal, inculcándole lo valioso que es para la empresa y se le explicará el plan de reconocimiento departamental que se hará por escrito cada semana frente a los demás compañeros, cada reconocimiento se adjunta al expediente como requisito.

Cuadro 13 Taller de motivación

<b>Taller</b>	<b>Motivación</b>				
<b>Fecha y Hora</b>	<b>(Segundo cuatrimestre 2017) 6:00 AM - 07:00 AM (impartido en 4 sesiones semanales, será el tema por practicar en la semana como campaña)</b>				
<b>Objetivo general:</b>	Orientar al personal acerca de cómo mantenerse motivado y cómo transmitir comentarios positivos al equipo de trabajo.				
<b>Población meta:</b>	Personal MxM Plaza América				
<b>Metodología:</b>	Presencial				
<b>Plan diseño curso</b>					
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenido temático</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Recursos Didácticos</b>	<b>Tiempo</b>

<b>Motivación</b>	Ubicar a los participantes en el contexto del taller	1. Bienvenida 2. Enmarcar el taller como proyecto en el supermercado. 3. Indicar tiempos. 5. Detallar los temas por desarrollar durante el taller.	Mediante la técnica expositiva y práctica el facilitador, da la bienvenida a los participantes haciendo énfasis en la importancia de interiorizar los conceptos de motivación.	Computadora, Multimedia	5 minutos
<b>Presentación de video.</b>	Utilizar una técnica de rompimiento de tensión para favorecer una convivencia agradable entre los y las participantes.	Presentación de Video "que muestre un ejemplo de lo que ocupamos poner en práctica ahora mismo el tema a compartir"	Solicitar a los participantes, analizar el contenido del video, el cual es para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores en la empresa.	Computadora Multimedia Parlantes	10 minutos
<b>Motivación</b>		1. Necesidades versus motivación. 2. Automotivación. 3. Motivación.	A través de diapositivas, transmitir conceptos, basados en las políticas y procedimientos de la empresa.	Computadora. Pizarra. Marcadores.	10 Minutos
<b>Actividad grupal "Role play"</b>	Realizar una actividad grupal, donde permita compartir, e interactuar con las personas el tema impartido.	Realizar actividad en cadena, donde cada compañero pueda expresar, algo positivo y que lo escuchen los demás.	Dirigirse al compañero que esté a la par y expresarle, lo importante y valioso que es para la empresa, como compañero en todo lo que realiza.	Incentivar con dulces.	5 Minutos
				Total	30 Minutos

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza américa.

Cuadro 14 Programa de reconocimientos a colaboradores

Programación de reuniones matutinas			
Día / Mes	Departamento	Objetivo	Responsables
Lunes	Embutidos, carnes y protección de activos.	Felicitación y agradecer por escrito, de forma individual al colaborador que se haya destacado en sus funciones, cada semana.	Gerencia, coordinadores de área y secretaria del punto de venta.
Martes	Cafetería y verduras.		
Jueves	Cajas, Tesorería y administración.		
Viernes	Abarrotes, trastienda.		
Mensual	Todos los departamentos incluidos.	Realizar un almuerzo especial, para los cumpleaños de cada mes.	Gerencia, Coordinadores de área, secretaria y encargada de la Soda.

Mensual	Todos los departamentos incluidos.	Proponer un día libre mensual, adicional al semanal, como reconocimiento al colaborador que se destaque mejor en mantener excelentes relaciones interpersonales, que entregue su trabajo en tiempo y forma, que cumpla con los estándares de servicio al cliente de la tienda, gestión de ventas, puntualidad en su horario. Así cada jefe defiende y propone su candidato, para escoger quién será el premiado.	Gerencia, Coordinadores de área.
Mensual	Todos los departamentos incluidos.	Promover, comunicar y seleccionar a un colaborador de diferente área, para enviar al apoyo del voluntariado mensual, y hacerles ver los aportes que brinda la empresa a la comunidad.	Gerencia, coordinadores de área.
Semestral	Todos los departamentos incluidos	Celebrar los éxitos, o resultados de todos los indicadores que nos evalúan por tienda, semestralmente con todo el personal del supermercado, así se plantean los proyectos y aportes que deben aplicarse en mejora de estos resultados.	Gerencia, coordinadores de área, encargada de Soda.
Mes indicado	Todos los departamentos incluidos	Celebrar y agradecer al personal que sea madre o padre, con un almuerzo especial, para los días del padre y de la madre.	Gerencia, coordinadores de área, encargada de Soda.
Anual	Todos los departamentos incluidos	Celebrar la navidad con todo el personal del supermercado, con un almuerzo y obsequiar una canasta de productos.	Gerencia, coordinadores de área, encargada de Soda.

Fuente: Departamento de operaciones MxM Plaza américa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Ana María Gutiérrez Strauss y Juan Carlos Viloria-Doria

(2014 pág. 6 y 7.) Riesgos psicosociales y Estrés en el ambiente laboral. Barranquilla (Colombia).

Bernal Torres César Augusto (2013) Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, México, Pearson Educación. Edicions de la Universitat de Lleida.

Chiavenato, I. (2011) Administración de los recursos humanos. Brasil Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2012) Capital Humano de las organizaciones. Brasil Mc GRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.

Constanza, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.

Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Dessler Gary y Varela Ricardo, (2011) Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano, México, Pearson Educación.

Farias Arizpe Jorge, (2012), Como ser más productivo y feliz, inteligencia emocional y comportamiento autodirigido, Canadá, Trafford

González R. 2016. pág.93 Clima laboral un eje de la sociología organizacional  
Revista International Journal of Good Conscience.

Hernandez Sampieri R. Fernandez Collado C. Baptista Lucio P. Metodología de la  
investigación, Quinta edición. Editorial McGraw-Gill.

Koontz Harold, WihrichHeinz y CanniceMark, (2012) Administración una perspectiva  
global y empresarial, México. Editorial McGraw-Hill.

Münc Galindo Lourdes, (2014). Fundamentos de la administración. México: Editorial: Trillas.

Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la  
Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational  
Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). Revista International Administración &  
Finanzas, 5(5), 1-19.

Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2013). Influencia de los estilos de liderazgo y las  
prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. Revista de  
Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 28(2), 81-98.

Prado, J. (2014). Clima y ambiente organizacional. Barcelona: Manual Moderno.

Santa Eulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en  
instituciones de atención primaria de salud. Revista Médica Electrónica, 34(5), 606-619.

Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la  
organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393.

Segredo, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Educación Médica  
Superior, 25(2), 164-177.

Tesis, Mariana Vega Castro (2016). Análisis del clima organizacional, Universidad Hispano Americana.

Tesis, de Loría Meneses R. (2011). Comunicación oral y escrita. UNED.

## SITIOS WEB

Arias, P. (2012). Conceptos y fundamentos del servicio al cliente y producto. Recuperado de <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>.

Carmona, J. y Chavarría, G. (2011). Diagnóstico del clima organizacional en el Área de Salud de Ciudad Quesada durante el primer cuatrimestre de 2011. ICAP. Programa de Maestría Nacional en Gerencia de Salud. Recuperado de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2011/carmona\\_jimenez\\_johana\\_2011\\_sa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2011/carmona_jimenez_johana_2011_sa.pdf)

Cipriano, L. G. A. (2014). Proceso administrativo. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Código de trabajo, Procuraduría general de la república de Costa Rica. <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/44102/114440/F1189960168/CRI44102.pdf>

García, M. (2011). Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 25(42), 43-61.

Gestión de Recursos humanos, artículo sobre las comunicaciones organizacionales. <http://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-comunicación-humna>

Recuperado de Ruiz, C., y Almeida, P. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del Hospital de la Mujer Zacatecana. Mediagraphic. Recuperado de;

<http://metodologiamecanica.blogspot.com/2010/05/objetivo-general-y-especificos.html>

<http://new.mediagraphic.com/cgi-bin/resumenMain.cgi?IDARTICULO=42038>

## Anexos

### Cuestionario

Universidad Hispanoamericana Carrera de Administración de Negocios Con énfasis en Recursos Humano.

Instrumento para analizar el clima organizacional que se presenta en los departamentos del Más Por Menos Plaza América, Hatillo.

Como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el clima organizacional; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

### I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

TABLA 1 ¿Cuál es su edad actual?

- a. ( ) De 18 a 30 años
- b. ( ) De 30 a 40 años
- c. ( ) De 40 a 50 años
- d. ( ) De 50 a 60 años
- e. ( ) De 60 a 70 años.

TABLA 2 ¿Cuál es el puesto que desempeña?

- a.  Auxiliar de tienda
- b.  Asistente de tienda
- c.  Coordinador de tienda
- d.  Cajero (a)
- e.  Gerencia de tienda

TABLA 3 Seleccione su antigüedad en el puesto

- a.  De 1 año a 5 años.
- b.  De 5 a 10 años.
- c.  De 10 a 15 años.
- d.  De 15 a 20 años.
- e.  De 20 años en adelante.

TABLA 4 Marque el nivel de formación académica que posee

- f.  Primaria
- g.  Secundaria
- h.  Secundaria incompleta
- i.  Técnico universitario
- j.  Diplomado universitario
- k.  Bachiller universitario
- l.  Secundaria incompleta
- m.  Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

## II. COMUNICACIÒN

TABLA 5 ¿Cuál de los siguientes tipos de comunicación predomina en su Departamento?

- a.  Fluye desde los subordinados hacia la jefatura (Ascendente).
- b.  Fluye de niveles jerárquicos superiores a inferiores (Descendente).
- c.  Se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico (Horizontal).
- d.  ¿Utilizan la comunicación escrita? (Bitácora, correo, mensaje de texto por celular).
- e.  La comunicación es verbal presencial o verbal telefónica.
- f.  Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

TABLA 6 ¿La comunicación que se utiliza en su departamento es efectiva?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

TABLA 7 ¿La empresa permite que su personal aporte y opine temas de mejora al supermercado?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

TABLA 8 ¿Sabía que la empresa promueve una línea ética, en caso de que algo no esté bien, y deba reportarse?

Si

No

**TABLA 9** ¿Conoce de algún caso no ético?

Si

No

Especifique: \_\_\_\_\_

**TABLA 10** ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza en su Departamento?

a.  Verbal presencial

b.  Verbal (Telefónica)

c.  Verbal (Radio)

d.  Escrita (Correo electrónico)

e.  Escrita (Bitácora)

f.  Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

### **Comunicación Ascendente**

**TABLA 11** ¿Le informa a su jefatura inmediata, sobre el trabajo realizado a diario, resultados del área, pendientes y avances?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 12** ¿Existe comunicación entre usted y su jefe directo?

Si

No

Porqué: \_\_\_\_\_

**TABLA 13** ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

- Excelente
  - Muy buena
  - Buena
  - Mala
- Otro especifique:

\_\_\_\_\_

### **Comunicación descendente**

**TABLA 14** ¿La jefatura informa y da a conocer los logros numéricos alcanzados del supermercado y área?

- Si
- No

**TABLA 15** ¿Las instrucciones que recibe son? (Puede marcar más de una opción)

- a.  Precisas (de acatamiento individual)
- b.  Verbales
- c.  Generales (de acatamiento general)
- d.  Escritas
- e.  Otra, especifique: \_\_\_\_\_

**TABLA 16** ¿Su jefe inmediato, le retroalimenta, para que realice mejor su trabajo?

- g.  Siempre
- h.  Algunas veces
- i.  Nunca

**TABLA 17** ¿Su jefe directo, le ayuda a comprender de forma clara la manera en que los cambios de la empresa impactan a la organización?

- j.  Si
- k.  No

**TABLA 18** ¿Su jefe directo le trata con respeto y dignidad?

- l.  Si
- m.  No

### **Comunicación horizontal**

**TABLA 19** ¿Comparte con sus compañeros de trabajo temas relacionados con los resultados y metas del supermercado y área, cargas de trabajo?

- Si
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 20** ¿Realiza algún tipo de aporte a los compañeros o área?

- Comunicados internos (anuncios)
- Aporte de ideas
- Coordina actividades de cumple años

( ) Fomenta la unión de grupo

### III. Liderazgo

**TABLA 21** ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?

- a. ( ) Centraliza la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones y limita la participación (Autocrático).
- b. ( ) Involucra a todo el personal, delega autoridad y brinda retroalimentación (Democrático).
- c. ( ) Da libertad total para la toma de decisiones, termina el trabajo de cualquier manera que considere adecuado (Liberal).
- d. ( ) Utiliza penas y castigos, impone normas y reglamentos, exige obediencia rígida (coercitivo)

#### Liderazgo autocrático

**TABLA 22** ¿Su jefatura es el único que aporta ideas para el mejoramiento de las actividades?

( ) Si

( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 23** ¿El método de trabajo que utiliza su jefatura permite realizar su trabajo?

( ) Si

( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 24** ¿Su jefe directo toma en cuenta sus habilidades, para realizar una función asignada?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Liderazgo liberal**

**TABLA 25** ¿Su jefatura aplica y pone en práctica los procesos, procedimientos de la organización?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 26** ¿Su jefatura le permite tomar decisiones, al realizar su trabajo?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 27** ¿Su jefatura es permisivo, y los compañeros se aprovechan de la situación?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Liderazgo coercitivo**

**TABLA 28** ¿Considera que su jefatura siempre está amenazando al personal, cuando no terminan una tarea asignada?

Si

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 29** Recientemente ¿su jefatura le negó algún permiso que usted haya solicitado con anticipación? Solo porque impuso su autoridad.

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 30** ¿Cuándo su jefatura se dirige a usted, cuida sus palabras y su tono de voz?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Liderazgo democrático**

**TABLA 31** ¿Su jefe directo tiene una actitud abierta, permite que todos participen y aporten ideas?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 32** Su jefe directo ¿sabe escuchar las retroalimentaciones de parte de sus subalternos?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 33** ¿Los coordinadores de área tienen la oportunidad de desarrollar el liderazgo participativo?

- ( ) Sí  
( ) No

## II. Relaciones Interpersonales

### Trabajo en equipo

**TABLA 34** ¿En el tiempo de laborar en MxM usted ha visto los resultados de trabajar en equipo?

- ( ) Sí  
( ) No

Porqué: \_\_\_\_\_

**TABLA 35** ¿La empresa promueve y practica la igualdad de género?

- ( ) Sí  
( ) No

**TABLA 36** ¿Cuándo trabaja en equipo, se le facilita la jornada laboral?

- ( ) Sí  
( ) No

Por qué:

\_\_\_\_\_

**TABLA 37** Cuando trabaja en equipo y hay un compañero que no quiere permanecer en el grupo, usted:

- n.  informa a su jefatura
- o.  le llama la atención
- p.  le ayuda a integrarse
- q.  simplemente lo ignora

## Colaboración

**TABLA 38** ¿Su departamento colabora con las demás áreas, cuando requieren ayuda?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 39** ¿Es de gran ayuda la colaboración de sus compañeros?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 40** ¿Usted colabora en las diferentes áreas?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

## Soluciones de conflictos

**TABLA 41** ¿Los problemas que se dan entre colaboradores, se mantiene la confidencialidad y se buscan soluciones?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 42** ¿Los problemas que se dan entre clientes / colaboradores interviene la gerencia de inmediato y resuelven con rapidez?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Acoso**

**TABLA 43** ¿La empresa da a conocer los tipos de acoso laboral?

Sí

No

**TABLA 44** ¿Sabía que la empresa castiga esta mala práctica con la terminación del contrato?

Sí

No

### **Estrés Laboral**

**TABLA 45** ¿Cuando hay sobrecarga de trabajo, usted se enoja y da mal servicio al cliente?

Sí

No

**TABLA 46** ¿Cuándo el supermercado está con gran demanda de clientes, sus compañeros mantienen la calma, y muestran respeto hacia el individuo?

Sí

No

**TABLA 47** Cuando está estresado, y no le salen las cosas bien,

Pide ayuda a su jefatura

Toma decisiones equivocadas

Abandona el lugar

Respira, piensa y actúa de forma positiva

### **III. Motivación**

**TABLA 48** ¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su departamento?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 49** ¿LA empresa le brinda las herramientas para realizar su trabajo? (por ejemplo: materiales, equipo, tecnología) qué necesita para hacer bien su trabajo.

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 50** ¿Se siente parte de la compañía?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 51** ¿Actualmente busca trabajo en otra empresa? Y ¿por qué se iría?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 52** ¿Recomendaría a un conocido, para trabajar en MasxMenos?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 53** En general, ¿está contento con MásxMenos como lugar para trabajar?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Necesidades fisiológicas**

**TABLA 54** ¿Está satisfecho con los horarios, semanales? ¿Le permiten llevar un balance de vida?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 55** ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, vestido, vivienda)?

Sí

No

**TABLA 56** ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe cada quincena, según las actividades y responsabilidades que tiene?

Sí

No

### **Necesidades de seguridad**

**TABLA 57** ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?

Sí

No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Necesidades de pertenencia**

**TABLA 58** ¿La organización realiza actividades sociales, culturales?

- Sí
- No

**TABLA 59** ¿La organización involucra al personal a participar en estas actividades?

- Si
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 60** ¿La organización, brinda aportes a la comunidad?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Necesidades de estima**

**TABLA 61** ¿Considera que su jefe directo reconoce y valora su trabajo?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

### **Necesidades de autorrealización**

**TABLA 62** ¿Considera que tiene posibilidades de superación dentro de la organización?

- Sí
- No

Por qué: \_\_\_\_\_

**TABLA 63** ¿En mi área/unidad los asociados reciben la capacitación y desarrollo para seguir cubriendo las necesidades de los clientes/socios?

Sí

No

**Muchas gracias!**