

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS:

**APLICACIÓN DEL MODELO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG,
PARA ELEVAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
EMPLEADOS DE SÚPER JOSUÉ DEL MUNICIPIO DE SAN
MIGUEL, AÑO 2019.**

PRESENTADO POR:

CRUZ CRUZ, MARÍA FLOR

MARTÍNEZ ORELLANA, FRANCISCO SIMÓN

PARADA REYES, KATHERINE MARLENE

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

NOVIEMBRE DE 2019

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE – RECTOR ACADÉMICO:

DR. RAÚL ERNESTO AZCUNAGA LÓPEZ

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO:

MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

FISCAL:

MSC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DECANO:

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICEDECANO:

LIC. OSCAR VILLALOBOS

SECRETARIO INTERINO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:

LIC. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS JEFE DE DEPARTAMENTO:

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE ASESOR:

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

SAN MIGUEL, NOVIEMBRE DE 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a **Dios** todopoderoso por guiar mis pasos, cuidarme, ser mi fortaleza y mi refugio, por darme el conocimiento necesario y la sabiduría para poder culminar con éxito mi carrera.

Agradecer a mi padre **Antonio Cruz** por su gran amor, por su apoyo incondicional; también, por la ayuda económica brindada; ya que todo el sacrificio que hizo valió la pena. Agradecer a la mujer más importante en mi vida, mi amada madre **Adela Cruz** por su amor infinito, su comprensión, gracias por sus sabios consejos que han sido de mucha ayuda y por animarme a seguir adelante y no rendirme. Este trabajo de investigación en especial, está dedicado a ellos dos que son mi fuente de motivación para lograr concluir mi carrera profesional.

A mí hermana **Ana Cruz**, que es una persona muy importante para mí, agradecerle por su amor, por llenar de alegría mi vida, por su ayuda brindada en todo momento y por alentarme para lograr mi objetivo; también agradecer a mis **abuelitas María y Benita** por su apoyo incondicional y su afecto.

A mis compañeros de tesis **Katherine y Simón** por su comprensión a lo largo del trabajo de investigación; por los buenos momentos compartidos en este proceso y por su dedicación y empeño.

A mí querida amiga **Katherine**, gracias por su sincera amistad, por ser mi compañera de estudio, por siempre pensar positivamente en los momentos difíciles de la carrera. Agradecer también a todas esas personas especiales que han estado a lo largo de estos seis años, gracias por su amistad y cariño; a **Merlín, Lilibeth, Andy, Josué y Simón** con quienes también compartí muy buenos momentos.

Finalmente agradecer a mi docente asesor al **Lic. Jorge Alberto Ortez**, por su enseñanza y por su valiosa orientación en el proceso de investigación.

María Flor Cruz Cruz.

Primeramente, agradecer a Dios, por guiar todos mis pasos, por brindarme la sabiduría e inteligencia para poder realizar esta investigación y por haberme dado la fortaleza de poder culminar mi carrera.

También agradecer a mis padres, porque han estado conmigo en todo momento, por apoyarme en todas mis decisiones, por nunca dejarme solo, por ese amor incondicional que me han dado siempre, por ser mi fuente de admiración y motivación de seguir adelante. Todo el sacrificio que realizaron hoy ha valido la pena.

Agradecer a mi hermana, porque es una persona muy importante en mi vida, que siempre estuvo conmigo en todos los momentos, por ese gran apoyo y motivación que solía darme siempre, por llenar mi vida de alegría. También agradecer a mis tíos y abuelos que estuvieron en todo momento conmigo, por todos sus consejos que me dieron todo este tiempo. ¡Gracias!

A mis compañeras de tesis **Katherine y Flor**, por todos los momentos que hemos vivido en esta investigación, porque siempre estuvieron para ayudarme en este proceso y brindarme ese apoyo incondicional.

Agradecer a una persona muy especial que llegó a mi vida, que siempre estuvo apoyándome, dándome consejos, por sus ánimos para que pudiera seguir adelante y porque cada día ella hacía creer que yo podía lograr y terminar lo que un día comencé.

Agradecer a mis amigos de carrera que estuvieron ahí en todo momento, todas las experiencias que compartimos nunca se olvidarán. En especial a mis amigos más cercanos, **Alex Zelaya, Claudia Argueta, Francisca Vigil, Katherine Reyes, Flor Cruz y Josué Romero**, por todo su apoyo, comprensión y por todas las experiencias vividas. Les estaré agradecido el resto de mi vida por brindarme su amistad.

Al **Lic. Jorge Ortez** agradecer por ser nuestro docente asesor, por toda la enseñanza que nos compartió, por su amistad y por todos los consejos que nos brindó durante toda la investigación.

Francisco Simón Martínez Orellana.

Agradezco a **Dios** por haber bendecido mi vida y guiado cada uno de mis pasos, por haberme brindado la sabiduría e inteligencia necesaria para poder realizar esta investigación satisfactoria y estar conmigo siempre.

Gracias a mis padres, en especial a mi madre **Martha Marlene Reyes** la cual su amor, dedicación y paciencia con la que cada día se preocupaba por mi avance y desarrollo de esta tesis, por su disposición a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, en las que su compañía era para mí una motivación para seguir en el camino, gracias por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida.

A mi tío **Rafael Cruz** por estar siempre conmigo brindándome sus consejos y dándome mucho cariño. A mi tía **Hilda Reyes** que se encuentra en el cielo, a ella le dedico mi investigación

A mi pareja sentimental **Hugo Orellana** porque cada día él hacía creer que yo podía lograr y terminar lo que un día comencé.

A mi hija **Kristell**, posiblemente en este momento no entenderás mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzándome por el presente y el mañana, como en todos mis logros, en este has estado presente.

A mis compañeros de tesis por haber compartido todo este proceso de estudios conmigo, por estar siempre para ayudarme y brindarme su apoyo incondicional cuando lo he necesitado ¡Gracias!

A mi mejor amiga **Flor**, que a lo largo de la carrera la conocí y me brindó su linda amistad, en la cual compartimos bonitas experiencias; otras amistades que fui conociendo y me brindaron su apoyo y motivación para seguir adelante: **Vanessa, Nidia, Silvia, Karen, Guadalupe, Lilibeth, Josué, Simón**, les estaré agradecida el resto de mi vida por brindarme su amistad.

Al **Lic. Jorge Ortez** por su enseñanza, amistad y consejos brindados en todo este proceso.

Katherine Marlene Parada Reyes.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN.....	3
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Situación Problemática.....	4
1.2 Enunciado del Problema.	6
1.3 Justificación de la investigación.....	6
1.4 Delimitación de la Investigación.	9
1.4.1 Delimitación Espacial.....	9
1.4.2 Delimitación Temporal.	9
1.4.3 Delimitación Teórica.	9
1.5 Objetivos de la Investigación.	10
1.5.1 Objetivo General.	10
1.5.2 Objetivos Específicos.....	10
1.6 Sistema de Hipótesis.....	11
1.6.1 Hipótesis General.	11
1.6.2 Hipótesis Específicas.	11
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA.	12
2.1 Marco Histórico.....	12
2.1.1 Reseña Histórica de Súper Josué.	12
2.2 Marco Teórico	16
2.2.1 Clima Organizacional.	16
2.2.1.1 Sistema de Recompensa.	20
2.2.1.1.1 Salarios.....	20
2.2.1.1.2 Incentivos laborales.....	24
2.2.1.1.3 Prestaciones.	26

2.2.1.2 Entorno Laboral.	26
2.2.1.2.1 Carga de trabajo.	27
2.2.1.2.2 Estrés laboral.	28
2.2.1.2.3 Condiciones físicas.	30
2.2.1.2.4 Horarios flexibles.	31
2.2.1.2.5 Higiene laboral.	32
2.2.1.3 Estructura Organizativa.	33
2.2.1.3.1 Cadena de mando.	35
2.2.1.3.2 Descripción de puestos.	36
2.2.1.3.3 Manual de procedimientos.	42
2.2.2 Satisfacción Laboral.	44
2.2.2.1 Actitud hacia el trabajo	46
2.2.2.1.1 Motivación.	48
2.2.2.1.2 Compromiso con la organización.	59
2.2.2.1.3 Componente cognoscitivo.	60
2.2.2.1.4 Componente afectivo	61
2.2.2.1.5 Componente conductual.	61
2.2.2.2 Relaciones Interpersonales.	62
2.2.2.2.1 Comunicación.	63
2.2.2.2.2 Compañerismo.	69
2.2.2.2.3 Relaciones Afectivas.	70
2.2.2.2.4 Conflictos Laborales.	72
2.2.2.3 Participación.	76
2.2.2.3.1 Interés en el trabajo.	77
2.2.2.3.2 Integridad.	78

2.2.2.3.3 Identificación con el trabajo.....	79
2.2.2.3.4 Liderazgo.	80
2.2.2.3.5 Toma de Decisiones.	83
2.3 MARCO NORMATIVO.	87
2.3.1 Constitución de la Republica de El Salvador.....	87
2.3.2 Código de Trabajo.....	88
2.3.3 Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo..	92
2.3.3.1 Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.....	96
2.3.4 Ley del Seguro Social.	102
2.3.5 Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.....	103
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	105
3.1 Tipo de investigación.	105
3.2 Recolección de datos.	105
3.2.1 Fuentes de información.....	106
3.2.1.1 Fuentes primarias.	106
3.2.1.2 Fuentes secundarias.....	107
3.3 Técnicas e instrumentos para recopilar información.	107
3.3.1 Entrevista estructurada.	108
3.3.1.1 Diseño de la Guía de Entrevista.	109
3.3.2 Encuesta.	111
3.3.2.1 Diseño del cuestionario.....	112
3.4 Población.....	113
3.4.1 Cálculo de la muestra.....	114
3.5 Distribución de la muestra.	118
3.6 Prueba piloto.	120

3.7 Método de muestreo y tamaño de la muestra.....	121
3.8 Procesamiento de la información.....	121
3.8.1 Análisis.	122
4 CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. ..	124
4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los empleados de la empresa Súper Josué.	124
4.2 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los clientes de la empresa Súper Josué.....	169
4.3 Análisis de los resultados de la entrevista dirigida a los gerentes de cada sucursal de la empresa Súper Josué.	213
4.4 Conclusiones.	228
4.4.1 Clima Organizacional.	228
4.4.1.1 Sistema de Recompensas.	228
4.4.1.2 Entorno Laboral.	229
4.4.1.3 Estructura organizativa	231
4.4.2 Satisfacción Laboral	232
4.4.2.1 Actitud hacia el trabajo.....	232
4.4.2.2 Relaciones interpersonales.....	233
4.4.2.3 Participación.	235
4.5 Recomendaciones.	237
4.5.1 Clima Organizacional.	237
4.5.1.1 Sistema de Recompensas.	237
4.5.1.2 Entorno Laboral.	238
4.5.1.3 Estructura organizativa	240
4.5.2 Satisfacción laboral	241
4.5.2.1 Actitud hacia el trabajo.....	242

4.5.2.2 Relaciones interpersonales.....	242
4.5.2.3 Participación.	243
CAPÍTULO 5: APLICACIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG, PARA ELEVAR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE SÚPER JOSUÉ DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL, AÑO 2019.....	244
5.1 Introducción.	244
5.2 Justificación del modelo.	244
5.3 Importancia del modelo.....	245
5.4 Estrategias del modelo.....	245
5.5 Alcance del modelo.	246
5.6 Descripción del modelo.....	246
5.7 Desarrollo del modelo.....	248
5.7.1 Factor Higiénico.	248
5.7.1.1 Incentivos laborales	248
5.7.1.1.1 Estrategias de incentivos salariales o económicos.	249
5.7.1.1.2 .Estrategias de los incentivos no salariales o no económicos. .	251
5.7.1.2 Prestaciones Sociales.....	254
5.7.1.2.1 Estrategias de Prestaciones Sociales.	255
5.7.1.3 Estrés.....	258
5.7.1.3.1 Estrategias del indicador Estrés.....	259
5.7.1.4 Condiciones Físicas.	264
5.7.1.4.1 Estrategias del indicador de Condiciones Físicas.....	264
5.7.1.5 Higiene laboral.	265
5.7.1.5.1 Estrategias del indicador de Higiene Laboral.	265
5.7.2 Factor Motivacional	266
5.7.2.1 Motivación.	266

5.7.2.1.1 Estrategia del factor motivación.	267
5.7.2.2 Relaciones Interpersonales.....	272
5.7.2.2.1 Estrategias del indicador Relaciones Interpersonales.	273
5.7.2.3 Liderazgo.	281
5.7.2.3.1 Estrategia del indicador Liderazgo.....	282
5.7.2.4PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.....	285
ANEXOS.....	288
ANEXO N°1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	291
ANEXO N°2 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.	292
ANEXO N° 3.MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	295
ANEXO N° 4 MAPA DE UBICACIÓN.....	296
ANEXO N°5 INSTRUMENTOS.....	297
ANEXO N°6 FOTOGRAFÍAS.	331
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	332

INTRODUCCIÓN.

El presente documento contiene el desarrollo de la investigación con el título aplicación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué del municipio de san miguel, año 2019, el cual tiene por objetivo ayudar a mejorar el ambiente laboral de los empleados de dicha empresa.

Pensando en la comprensión de los lectores, el presente protocolo de investigación se subdivide en tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I: Contiene un análisis de la situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, la justificación, la cual indica los beneficiados; las delimitaciones que contienen la ubicación y el tiempo determinado para la investigación; los objetivos que se pretende alcanzar con la investigación y las hipótesis planteadas.

El Capítulo II: Está conformado por el marco normativo el cual contiene las leyes y normas que regulan a la institución; el marco histórico que muestra el desarrollo del clima organizacional, la satisfacción laboral y la empresa a través del tiempo, y el marco teórico conformado por las bases teóricas que fundamentan el tema de investigación.

El Capítulo III: Incluye el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación y se establece el diseño de la investigación, el universo de estudio y se determina el tamaño de la muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento de la información.

El capítulo IV se titula análisis e interpretación de resultados, en esta parte se procesó la información recabada en la investigación haciéndose un análisis de la misma para luego elaborar conclusiones de los datos obtenidos y sus respectivas recomendaciones.

Por último, el capítulo cinco contiene la propuesta la cual consiste en la aplicación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué del municipio de San Miguel, año 2019, el cual está conformado por sus respectivos objetivos del plan, estrategias y componentes del plan que contribuirán al logro de los fines propuestos.

RESUMEN.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos, el primero describe la situación problemática, donde se analiza la realidad actual de la empresa Súper Josué respecto a la satisfacción laboral de los empleados; se determinan los objetivos de la investigación, objetivos generales y específicos; luego se plantea un sistema de hipótesis compuesto por hipótesis generales y específicas; justificación de la investigación; abarca también la limitación de la investigación compuesta por la temporal, espacial y teórica.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco de referencia de la investigación que se divide en Marco Histórico, Marco Teórico y Marco Normativo.

En el capítulo tres se desarrolla la metodología de investigación utilizada para recopilar la información, ésta se obtuvo de fuentes secundarias mediante la consulta bibliográfica; de fuentes primarias de cuestionarios dirigidos a gerentes, empleados y clientes de Súper Josué; de lo cual se pudo evaluar la situación de la empresa.

En el capítulo cuatro se halla la tabulación de los resultados obtenidos, también la interpretación de los resultados, lo cual permitió construir las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo cinco es Diseño de la aplicación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué del municipio de San Miguel, año 2019 en él se incluye objetivos, estrategias y componentes del modelo a implementar.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Situación Problemática.

Para los directivos hablar de satisfacción laboral es un tema muy importante y una de las principales causas que afectan a cada organización, porque cuando el personal se encuentra insatisfecho, es evidente que las personas no se esfuerzan por hacer un mejor trabajo y a lo mejor piensan en renunciar. Los ejecutivos podrían hacer que la organización funcione de forma adecuada, llegando así a tener un personal satisfecho; para ello los altos mandos deben de aplicar diversas estrategias o sistemas de recompensas que les ayude a mejorar la actitud del empleado hacia el puesto de trabajo, elevar la satisfacción y mejorar el clima organizacional.

La empresa Súper Josué, presenta problemas que están afectando a sus empleados; así como también, su nivel de satisfacción y el rendimiento de los trabajadores en la organización; dentro de los cuales se encuentran, fallas en su equipo tecnológico, egoísmo entre los compañeros de trabajo; además, algunos empleados no cumplen con sus obligaciones laborales, por ejemplo, se aíslan de su área de trabajo y no orientan a los clientes con los productos que andan buscando.

Asimismo, en Súper Josué, el personal encargado del área de bodega no cuenta con el equipo necesario de seguridad, exponiéndose a un accidente de trabajo, haciendo énfasis que la cantidad de herramientas y equipo son limitados, originando tiempo ocioso; además, no posee suficiente personal para desempeñar las funciones correspondientes,

ocasionando una sobrecarga laboral. Cabe mencionar que en el área de bodega hay falta de ventilación, las gradas para acceder a ella son inseguras en algunas sucursales y existe una iluminación inadecuada.

En Súper Josué no hay reconocimiento a los empleados por su labor, lo cual provoca poca concentración en el trabajo; según los comentarios de los trabajadores; ellos expresan que no se sienten muy motivados, porque la empresa no reconoce lo que realizan, lo único que hacen algunas veces, es felicitarlos en público.

Otro de los problemas que se genera dentro de la empresa es el desecho constante de los productos; ya que los empleados no hacen una buena verificación de sus fechas de caducidad, generándole al trabajador un descuento salarial debido a que está bajo su responsabilidad la supervisión de la expiración de los mismos.

Otra situación en Súper Josué, son los conflictos entre compañeros de trabajo, donde se han manifestado agresiones verbales como insultos, bromas, ofensas, etc. La falta de compañerismo y trabajo en equipo está afectando la comunicación entre los empleados; causando envidias, falsos rumores, información distorsionada, falta de apoyo entre compañeros al realizar las actividades; provocando así malos entendidos y un ambiente laboral inestable, obstaculizando el desempeño de las funciones respectivas de cada uno y una deficiente ejecución de las actividades que benefician directamente a la empresa.

Con la investigación exploratoria realizada en Súper Josué, se determinó que el ambiente, como otros factores descritos anteriormente que existen en la organización,

está afectando la satisfacción de los trabajadores, por lo que los altos mandos deberían ejecutar acciones o estrategias para incrementarla y retener el capital humano.

1.2 Enunciado del Problema.

¿Cómo ayudará la aplicación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué?

1.3 Justificación de la investigación.

Las realidades vivenciales del personal de Súper Josué, demandan de una reflexión respecto al clima organizacional, que está influyendo en la satisfacción laboral, razón por la cual se quiere confrontar lo que dice la teoría y sus expertos respecto al objeto del presente estudio.

Debido a los constantes cambios y retos que enfrentan las organizaciones en el plano interno como a nivel competitivo; es necesario investigar estrategias que ayuden a hacer cambios en el clima organizacional que contribuyan a elevar la satisfacción laboral de los empleados.

En este sentido es importante establecer una aclaración conceptual sobre las variables a ser estudiadas: Clima Organizacional y Satisfacción laboral. Según Chiavenato (2009). El clima organizacional son las condiciones físicas, emocionales que rodean un espacio de trabajo producto de las relaciones humanas de sus integrantes, y a la forma en como se disponen en los espacios físicos, así como la calidad de dichos espacios. En tanto

la satisfacción laboral ha sido definida por Landy y Conte (2005) como la expresión emocional en relación al trabajo, las personas con las que se trabaja y la remuneración en el trabajo.

La satisfacción laboral es importante para determinar la integración del empleado con la empresa, en busca del logro de los objetivos. La satisfacción laboral es una de las dimensiones, que requiere de estudios para conocer las necesidades que experimentan los trabajadores en su ambiente laboral y que sirvan como base para las estrategias encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida del empleado, de la empresa en general y de la población a quien dirige sus servicios.

La calidad en la prestación de los servicios hacia los clientes se ha convertido para toda Organización en una prioridad y responsabilidad permanente, alcanzarla exige grandes esfuerzos tanto a nivel institucional como individual; una de las variables que permiten medir la calidad dentro del sector es la satisfacción laboral que dadas las condiciones del entorno de trabajo la favorecen o perjudican.

Es necesario que las organizaciones conozcan la satisfacción laboral de los empleados; porque, esto influye en gran medida en la calidad del trabajo y en el ambiente laboral de las instituciones.

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador, en tal sentido la gerencia actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción.

Por ello se llevó a cabo una investigación que nos permitió adquirir los conocimientos necesarios para realizar la implementación de un modelo de clima organizacional, permitiendo así, elevar la satisfacción laboral en los empleados.

La investigación beneficio a la empresa Súper Josué, ya que sirvió como un diagnóstico organizacional en profundidad, para disponer de elementos de juicios de valor (Clima Organizacional y Satisfacción laboral de los empleados) para la toma de decisiones en intervenir organizacionalmente para conservar los elementos positivos y tratar de mitigar los problemas que están afectando el clima organizacional perjudicando además la satisfacción laboral en los empleados.

Otra razón por la cual se justificó realizar la investigación es por sus beneficios. Estos beneficios son extensivos al Gerente General de Súper Josué, que al recibir empleados con calidad y efectividad en el desempeño deben de reconocer qué parte de ello es intrínseco al individuo, a los empleados, qué es atribuible a los procesos en los cuales cualquier empleado se ve influenciado positiva o negativamente por el clima organizacional, y a los clientes de una forma indirecta al momento de percibir los servicios prestados por el personal de Súper Josué.

También beneficio a los propios investigadores, ya que les permitió aplicar todos los conocimientos teóricos adquiridos durante su proceso de formación superior.

En el campo metodológico, se pretendió contribuir a las investigaciones futuras, sirviendo como material de apoyo; y en general, a todos los estudiantes que estén interesados en adquirir conocimiento referente a la satisfacción laboral.

1.4 Delimitación de la Investigación.

1.4.1 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó en el municipio de San Miguel, específicamente en las 14 sucursales de la empresa Súper Josué.

1.4.2 Delimitación Temporal.

La investigación se llevó a cabo durante el periodo comprendido de febrero a octubre de 2019.

1.4.3 Delimitación Teórica.

El fundamento teórico de esta investigación se toma del libro titulado “Comportamiento Organizacional” cuyos autores son John M. Ivancevich, Robert Konopaske y Stephen Robbins. También se basa en los comentarios de Antonio Núñez Partido, Margarita Chiang Vega y María José Martín, en su libro Relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral: además, se toman comentarios de Idalberto Chiavenato del libro titulado “Administración de Recursos Humanos”.

1.5 Objetivos de la Investigación.

1.5.1 Objetivo General.

✓ Aplicar el modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué.

1.5.2 Objetivos Específicos.

✓ Identificar las fuentes del entorno laboral que generan resultados negativos en las relaciones interpersonales de los empleados de Súper Josué.

✓ Determinar el sistema de recompensas que utiliza Súper Josué con sus empleados, para mejorar la actitud hacia el trabajo de los mismos.

✓ Analizar la estructura organizativa de Súper Josué que condiciona la participación de los empleados de Súper Josué.

1.6 Sistema de Hipótesis.

1.6.1 Hipótesis General.

✓ El modelo de clima organizacional que se aplica en la Empresa Súper Josué, determina la satisfacción laboral de sus empleados.

1.6.2 Hipótesis Específicas.

✓ El entorno laboral en Súper Josué, crea la confianza necesaria, para establecer relaciones interpersonales entre los empleados.

✓ El sistema de recompensas en Súper Josué, define la actitud de los empleados hacia el trabajo.

✓ La estructura organizativa establecida en Súper Josué, condiciona la participación de los empleados.

CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Marco Histórico.

2.1.1 Reseña Histórica de Súper Josué.

En el año 1999 Luis Cruz y Lizzette de Cruz incursionaron en el medio con una pequeña tienda llamada Comercial Josué, situada en un pequeño local de la 3ª. Avenida sur y 1ª. calle poniente, N°208, en el centro de la ciudad de San Miguel. En sus inicios la principal actividad económica era la comercialización de productos de la canasta básica en menor escala y solamente se contaba con 3 empleados.

En el año 2004 se abrió la primera sucursal, para ese entonces ubicada sobre la 3ª. Avenida sur, hoy en día se encuentra situada en la 1ª. Avenida sur. Poco a poco la pequeña empresa se fue extendiendo por toda la ciudad de San Miguel. Gracias a las visionarias e innovadoras ideas que siempre han caracterizado a sus dueños y a la aceptación de los clientes, se ha logrado posicionar significativamente en el producto de consumo masivo, ya que se cuenta con una extensa variedad de estos.

Hoy en día la empresa Súper Josué es reconocida en el Municipio de San Miguel, por brindarles a sus clientes servicio, atención de calidad y precios competitivos, Súper Josué cuenta con 14 sucursales y con 122 empleados.

Mediante una investigación exploratoria que se les realizó a los empleados de dicha empresa, se detectaron algunas problemáticas, entre las cuales se pueden mencionar: la falta de comunicación con los compañeros de trabajo, déficit en el sistema de recompensas generando desmotivación en los empleados, a la vez se encontró un clima

organizacional negativo el cual está afectando el entorno laboral, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral en los empleados de Súper Josué.

Antecedentes de Satisfacción Laboral.

Al igual que la mayoría de los constructos de la psicología organizacional, la satisfacción laboral reconoce entre sus antecedentes tanto a variables contextuales como disposicionales. En lo que respecta a las primeras, se han estudiado preferentemente características inherentes a la estructura y cultura organizacional, aspectos relativos al puesto y las tareas asignadas, factores económicos y sociales, así como la compatibilización de los requerimientos laborales con otros roles relevantes para la persona, especialmente los vinculados a los deberes domésticos y al cuidado familiar. Entre los factores disposicionales, la afectividad y los rasgos de personalidad han sido las variables que han concentrado los mayores esfuerzos de investigación según la Revista de Psicología de la UCA (2014), en la cual se publicó un estudio realizado denominado “Satisfacción Laboral”, que trata acerca de su conceptualización, medición y estado.

Los aspectos inherentes al diseño del puesto, tales como la responsabilidad asignada en la ejecución de las tareas y la variedad de actividades, han sido tempranamente señalados como influencias determinantes de la satisfacción laboral.

Las evidencias empíricas más recientes (Paris, 2011; Roger, 2013) indican que los empleados más satisfechos, son aquellos que se desenvuelven en puestos que les ofrecen libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y decidir los procedimientos; autonomía para la toma de decisiones; y oportunidades de emplear y

desarrollar habilidades y competencias personales. A su vez, se ha destacado la importancia del clima organizacional en el que se desenvuelve el empleado (Bhutto, Laghari & Butt, 2012). En relación a este punto, se ha comunicado que la confianza en el líder impacta positivamente sobre la satisfacción laboral de los miembros de un equipo de trabajo (Gockel, Robertson & Brauner, 2013), y que cuando los empleados perciben a su supervisor como un líder transformador y carismático, que valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, se incrementan sus niveles de satisfacción laboral (Omar, 2011). Asimismo, la justicia también desempeña un rol destacado en la configuración de las relaciones empleado-empendedor. En efecto, se ha señalado (Jawahar & Stone, 2011) que las percepciones de justicia distributiva están fuertemente relacionadas a la satisfacción con el salario, mientras que la justicia procedimental se encuentra más asociada a la satisfacción con otros beneficios, tales como premios y comisiones.

Por otra parte, factores tales como la evaluación de equidad en los aspectos económicos, la percepción de seguridad laboral y el reconocimiento social de la profesión u oficio realizado, también han sido señalados como predictores de satisfacción. En este sentido, diversos estudios llevados a cabo con muestras de profesionales asistenciales (Rezaei Adaryani, Salsali & Mohammadi, 2012; Toren, Kerzman & Kagan, 2011) han señalado que el reconocimiento público del trabajo influye significativamente sobre los niveles de satisfacción laboral.

Otro cuerpo de estudios ha mostrado que la percepción de salarios competitivos e incentivos financieros equitativos, así como las percepciones de estabilidad

y seguridad laboral (Pfeifer & Schneck, 2012), repercuten significativamente en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, traduciéndose en incrementos de la satisfacción laboral. En línea con tales hallazgos, se han destacado los efectos adversos sobre la satisfacción laboral de las nuevas modalidades de contratación laboral (Ko & Yeh, 2013), demostrándose que los trabajadores eventuales experimentan menor satisfacción que los trabajadores permanentes (Wilkin, 2013).

Desde comienzo del siglo pasado, Taylor (1911) en su estudio pionero sobre los trabajadores de Bethlehem Steel Company, asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada del trabajo experto, la promoción, los incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso laboral (Aslam, 2001). Si bien no existe unanimidad sobre su definición ni un modelo explicativo único, las diversas conceptualizaciones coinciden en señalar que la satisfacción laboral es una actitud frente a las experiencias laborales.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo.

El mismo autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además, aclara: “en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno

laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)”.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Clima Organizacional.

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que originan diversos tipos de motivación entre los miembros”¹.

“Litwin & Stringer (1968) definen a clima organizacional como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

El clima se desarrolla a partir del contacto directo o indirecto del trabajador y su entorno laboral que lo rodea, en donde el estado de motivación determina el comportamiento y acciones del personal.

¹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill, 5a. ed.p. 86

Dimensiones del Clima Organizacional.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa (Litwin, G, Stringer, H, Organizational Climate. Documento de Harvard University Press. Boston 1998.):

- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”².

Importancia del Clima Organizacional.

“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

² De Molina, A. (2015). La nueve dimensiones del Clima Organizacional. Lima, Perú: conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc.; para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen³.

³ Importancia del Clima Organizacional. Psicología y Empresa. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>.

2.2.1.1 Sistema de Recompensa.

“Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) y de sanciones (castigos y penalizaciones —reales o potenciales— para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.”⁴

2.2.1.1.1 Salarios.

“El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.”⁵

“Las formas principales del salario en cuanto al pago o a su clase.

⁴ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill, 3a. ed. p.316.

⁵ Ibid. p. 284

Salario nominal y salario real.

El primero representa el valor monetario de la retribución percibida por el trabajador y el segundo, resulta del poder adquisitivo del dinero.

Salario en dinero, en especie y mixto.

El salario en dinero, como su mismo nombre lo indica, es el que se paga en efectivo o sea en numerario de curso legal, evitando así que los patronos paguen los salarios a los trabajadores, en fichas, vales, mercancías o cualquier otro signo con que se pueda sustituir el dinero en curso legal.

En cuanto al salario en especie, se puede decir, que es el que pagan los patronos con valores que no son dinero de curso legal, no constituyen moneda.

El salario Mixto es la forma del salario mediante la cual el trabajador recibe por sus servicios parte en dinero y parte en especie.

Salario directo y salario indirecto.

Tal como su nombre lo indica, el salario directo es lo que el trabajador recibe de parte del patrono en virtud de lo pactado en el contrato de trabajo.

Figura también como salario indirecto, la aportación jubilatoria, la cotización por seguro de accidente de trabajo, cantidades abonadas en caso de enfermedad inculpable del trabajador, y principalmente el fondo de reserva para indemnización por antigüedad en el servicio.

Salario mínimo y salario máximo.

El salario mínimo que debe disfrutar el trabajador, será el que se estime suficiente, atendiendo las condiciones de cada región, para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, su educación y sus placeres honestos como jefe de familia.

El salario máximo se refiere a la mayor cantidad de dinero que un trabajador debe recibir por su trabajo. El Salario máximo lo establece el Estado para evitar que los trabajadores de una determinada especialidad se aprovechen para exigir salarios excesivos.

Salario individual y salario familiar.

Por el salario individual se tiene en cuenta al trabajador, con independencia de su familia o de las personas a su cargo; en tanto que en el salario familiar se considera una retribución básica y ciertos aumentos de acuerdo con el número de personas cuya subsistencia depende del trabajador.

El salario individual es lo que se da al trabajador sólo para su propia subsistencia, es decir que no abarca a los familiares u otras personas que dependan de él, por esto la escuela social católica sostiene que la ganancia del trabajador no solo debe comprender lo suficiente para hacerle vivir, sino asimismo lo preciso para asegurar la vida de su familia.”⁶

⁶ Rivera, E. (1975). El Salario Mínimo y sus aplicaciones. Tesis doctoral. Jurisprudencia y Ciencias Sociales. Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.

El Código de Trabajo también regula una clasificación de modalidades de pago del salario, el cual se encuentra regulado en el Libro Primero, Título Tercero, Capítulo I, Art. 126, que dice así:

“Las principales formas de estipulación de salarios son:

a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;

b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;

c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;

ch) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;

d) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por

determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados. De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas las cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda;

e) A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.”

2.2.1.1.2 Incentivos laborales.

“El origen de los incentivos laborales se remonta a la segunda mitad del siglo XIX, cuando surgió la corriente de la Administración Científica en la que uno de sus autores, Frederick W. Taylor, expuso que los profesionales se esforzaban más cuando recibían un aliciente adicional en función de su productividad.

Como lo define el “Concepto e importancia de los incentivos”, de Allan Palencia, incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

Cuando una empresa ofrece incentivos a sus empleados intenta mantener o mejorar unos niveles deseados de productividad empresarial que permitan a la organización obtener los números económicos y los beneficios planteados”⁷.

Tipos de incentivos.

“Incentivos laborales salariales:

- Aumento de sueldo: Incrementar el salario de un trabajador es uno de los aspectos más importantes en relación a las relaciones laborales.
- Bonos: En ocasiones, las empresas no ofrecen dinero a sus trabajadores, pero sí les ofrecen productos que tienen un coste y les ofrecen un rendimiento económico.
- Comisiones: Se trata de un porcentaje de la venta realizada. Aunque no siempre es así, suele ir acompañado de un sueldo base.

Incentivos laborales no salariales:

- Flexibilidad horaria: ofrecer horarios flexibles a los empleados les permitirá conciliar la vida familiar y laboral.
- Ascensos: Un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad.
- Actividades en grupo.

⁷ Mesa Martínez, J. Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción. Grupo P&A. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>

- Certificados de regalo: Son el equivalente a regalar dinero en efectivo, con la diferencia de que el certificado, sólo puede usarse en el establecimiento o compañía donde fue emitido.”⁸

2.2.1.1.3 Prestaciones.

“Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.”⁹.

2.2.1.2 Entorno Laboral.

“Es el conjunto de circunstancias físicas y morales que rodea a una persona o cosa. Es el espacio que se comparte con los compañeros de trabajo en el ambiente laboral.

Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los empleados y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.

⁸ Incentivos para empleados. *Emprende pyme*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>

⁹ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill, 3a. ed. p. 383.

- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

2.2.1.2.1 Carga de trabajo.

Carga de Trabajo es la cantidad d actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones.

Dentro de carga de trabajo se habla de carga física de trabajo y carga mental.

Se define la Carga Física como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral.

Para estudiar la carga física hay que conocer:

- Los esfuerzos físicos.
- La postura de trabajo.
- La manipulación de cargas.

La carga mental se define como el nivel de actividad mental necesario para desarrollar el trabajo.

Los factores que inciden en la carga mental son:

- La cantidad de información que se recibe.
- La complejidad de la respuesta que se exige.
- El tiempo en que se ha de responder.
- Las capacidades individuales”¹⁰.

2.2.1.2.2 Estrés laboral.

“El estrés laboral puede definirse como el conjunto de reacciones nocivas, físicas y emocionales que ocurre cuando las exigencias del trabajo no igualan a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador.

Estrés laboral es uno de los problemas de salud más graves que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no solo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales, sino también a los empleados, la familia y los gobiernos.

El estrés laboral es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar a afectar la salud del trabajador.

Tipos de estrés laboral.

Según Nieto Gil, Jesús M^a (2006) existen dos tipos de estrés laboral:

¹⁰ La Carga de Trabajo, la Fatiga y la Insatisfacción Laboral. Geosbuilt. Recuperado de <http://www.geosbuilt.es/tutoriales/pr1/b0203.pdf>

El agudo: es aquel que se presenta por una situación aislada, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originan.

El crónico: es el que es provocado por frecuentes situaciones inesquivables, es decir la persona está sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés se manifiestan cada vez que la situación se presenta. Los síntomas de estrés crónico son físicos, emocionales y conductuales.

Consecuencias del estrés laboral.

Las demandas y la presión en el entorno laboral cada vez son mayores, largas jornadas de trabajo, la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, la incertidumbre por el puesto, etc. Todo esto influye significativamente en los empleados logrando así aumentar su nivel de estrés y a la vez desencadena varias consecuencias que perjudican su bienestar.

Estas consecuencias pueden afectar al propio trabajador (a nivel emocional y físico, estando ambas relacionadas), también la propia organización sufre sus consecuencias.

Las consecuencias pueden ser a corto, medio y largo plazo y dependen también de cada persona, de cuál es su respuesta frente al estrés.

Para el trabajador:

- Nivel emocional: Insomnio, dificultad para concentrarse, incapacidad para tomar decisiones, irritabilidad, olvidos, preocupación excesiva, etc.
- Nivel físico: enfermedades cardiovasculares, enfermedades dermatológicas, problemas estomacales, lesiones musculares, dolores de cabeza, etc”¹¹.

2.2.1.2.3 Condiciones físicas.

“Es el espacio físico en el que los empleados realizan sus labores, el cual debe ser amplio, limpio, sin exceso de ruidos y a una temperatura e iluminación adecuada; para aumentar el bienestar de los empleados y a la vez lograr una mayor productividad.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, los psicólogos han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, a saber: la iluminación, ruido, temperatura y humedad.

Iluminación.

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye si no hay luz suficiente. La intensidad adecuada de la luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida.

Ruido.

El ruido demasiado intenso ocasiona daños fisiológicos, que alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo, algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico.

¹¹ Estrés laboral: qué es, síntomas, causas y consecuencias. Madrid, España: Lua Psicología. Recuperado de <https://luapsicologia.com/estres-laboral>

Temperatura y humedad.

La humedad relativa recomendable esta entre el 40% y el 50%. Una humedad alta con calor ambiental provoca sudoración, pero en este ambiente húmedo el sudor no puede evaporarse y aumenta la sensación de calor.

La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo”¹².

2.2.1.2.4 Horarios flexibles.

“Los horarios laborales flexibles son aquellos que no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados, sus horarios de entrada y salida del trabajo.

Los horarios flexibles reportan múltiples beneficios tanto a las personas como a las empresas:

- Mejoran la calidad de vida de las personas al facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

¹² Amorós, E. Condiciones Físicas de Trabajo y Diseño del Lugar de Trabajo. Eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/103.htm>

- Potencian la corresponsabilidad en el reparto de las tareas domésticas y el cuidado de hijos e hijas y familiares dependientes.
- Favorecen la igualdad entre mujeres y hombres.
- Reducen el absentismo laboral.
- Aumentan la productividad en la empresa.
- Mejoran el clima laboral.
- Retienen el talento humano”¹³.

2.2.1.2.5 Higiene laboral.

“La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

Entorno físico del trabajo, que incluye:

- Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad.

¹³ Medidas de Flexibilidad en la Distribución del Tiempo de Trabajo. Concilia+. Recuperado de http://www.euskadi.eus/medidas-de-conciliacion/web01-a2concil/es/flexibilidad_horaria.html

- Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
- Temperatura: dentro de niveles adecuados.
- Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
- Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.

Entorno psicológico del trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de administración democrático y participativo.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Entrega personal y emocional”¹⁴.

2.2.1.3 Estructura Organizativa.

“Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”¹⁵.

“De acuerdo con Mintzberg se identifican 5 elementos:

¹⁴ Chiavenato, I., op. cit. p. 474

¹⁵ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACION, 10a. ed. p. 425

Ápice estratégico: aquí se encuentra la alta dirección de la empresa, la cual tiene una responsabilidad global. La función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos; tienen diversas tareas:

- Supervisión Directa.
- Relación con el entorno.
- Formulación de la estrategia a seguir.

Línea Media: son los directivos que vinculan la dirección general con el núcleo de operaciones. Las funciones que se le atribuyen son:

- Enlace vertical ascendente y descendente.
- Enlace horizontal entre ellos.
- Tomar decisiones y resolver problemas en su ámbito de actividad.

Núcleo de Operaciones: es el encargado del trabajo básico de producción de bienes y servicios. Las funciones básicas que desarrollan son:

- Aprovisionamiento de Inputs.
- Producción.
- Comercialización.
- Apoyo a las funciones previas.

Tecno-estructura: Formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican. Puede haber dos tipos:

- Analistas de adaptación: Se ocupan de estudiar los cambios necesarios que hay que introducir en la organización.
- Analistas de control: Su función consiste en la búsqueda de estabilidad y normalización de las pautas de la actividad de la empresa.

Staff de apoyo: son un conjunto de unidades especializadas que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo pueden ser limpieza, seguridad, etc.”¹⁶.

2.2.1.3.1 Cadena de mando.

“La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables”.¹⁷

“No es posible analizar la cadena de mandos sin considerar dos conceptos complementarios: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mando y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando sostiene el concepto de línea

¹⁶ La Estructura Organizativa de la Empresa. Emprede PYME. Recuperado de <https://www.empredepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>

¹⁷ Robbins, S., op. cit. pág. 429

continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

2.2.1.3.2 Descripción de puestos.

“Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.”¹⁸

Análisis de puestos.

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto

¹⁸ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill, 3a. ed. p. 222

(lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones”¹⁹.

Métodos de descripción y análisis de puestos.

“La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

¹⁹ Ibid., p. 222

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos se describen a continuación:

Método de observación directa.

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro-movimientos, de tiempo y de métodos. El análisis de cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Características:

- El analista de cargo recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- La participación del analista de cargo en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente.
- No requiere que el ocupante de cargo deje de realizar sus labores
- Método ideal para ocupar en cargos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método del cuestionario.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

Características:

- La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargo, que llena el ocupante o el superior.
- La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su

contenido y de sus características, y de sus características, además de que participen varias instancias jerarquías.

- Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista.

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Características:

- La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- La participación del analista y el ocupante del cargo es activa.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Este método es de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.

Desventajas:

- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Una entrevista conducida puede llevar a que el personal reaccione de una manera negativa.
- Costo operativo elevado.

Métodos mixtos.

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista ambos con el superior
- Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo

- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc”²⁰.

2.2.1.3.3 Manual de procedimientos.

“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación de los tiempos de realización, el uso de recursos materiales,

²⁰ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill, 5a. ed. pp. 336-343

tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.
- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar”²¹.

²¹ Manual de Procedimientos. México: Guía Industrial. Recuperado de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>

2.2.2 Satisfacción Laboral.

“Se define la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo.

Medición de la satisfacción laboral.

Los dos métodos más conocidos son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifica los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por

eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.

- Satisfacción y productividad: los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.
- Satisfacción y ausentismo: Encontramos una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente.
- Satisfacción y rotación: La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo”²².

Cómo expresan los empleados su insatisfacción.

“Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Se anotan cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas. Se definen como sigue:

- Salida. Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.

²² Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACION, 10ª ed. pp. 78-81

- Vocear. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
- Lealtad. Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- Negligencia. Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónicos, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan las variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias”²³.

2.2.2.1 Actitud hacia el trabajo

“Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo

²³ Ibid., p. 82

Tipos de actitudes:

- Satisfacción con el trabajo: este término, también conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.
- Participación en el trabajo: La participación en el trabajo mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal.
- Compromiso con la organización: Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”²⁴.

“Cuando los empleados están motivados se tornan a tener una actitud en el entorno laboral favorable que permite tener un entorno armonioso dando paso al desarrollo eficiente y eficaz de los trabajos a desarrollar en el día a día.

Si los empleados se sienten bien con su remuneración, estos demuestran tener una mejor actitud y desarrollan sus labores con compromiso y responsabilidad. El personal con actitud positiva al poner su máximo interés al momento de resolver conflictos en la empresa demuestra inteligencia y psicología para resolverlos inmediatamente.

²⁴ Ibid., pp. 71-72

Una actitud está constituida por tres factores principales: pensamientos, emociones y sensaciones/movimientos que responden automáticamente a nuestra percepción de los estímulos externos. Dentro del mecanismo de las actitudes, los factores que lo componen juegan roles diferentes. Las emociones juegan un papel importante, ya que representan la fuerza impulsora que va a mover todo el mecanismo, mientras que el pensamiento juega un papel de director: es el encargado de conducir las emociones en una dirección determinada, es el que “debe” marcar el camino y controlar las emociones que a su vez generan sensaciones y movimientos correspondientes”²⁵.

2.2.2.1.1 Motivación.

“La motivación se define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La **intensidad** consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando se habla de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una **dirección** que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de **persistencia**, que es la medida de cuánto

²⁵ Marcos, L. (2013). Por qué es importante una buena actitud y aptitud en el desarrollo profesional. EOI. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/porque-es-importante-una-buena-actitud-y-aptitud-en-el-desarrollo-profesional/> .

tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Primeras teorías de la motivación.

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores de Herzberg.

Teoría de la jerarquía de necesidades: Se puede decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- **Fisiológicas:** Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- **De seguridad:** Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- **De estima:** Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- **Autorealización:** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como de **orden superior**. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

Teoría X y Teoría Y.

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno, negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y.

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Teoría de los dos factores de Herzberg.

También llamada teoría de motivación e higiene, fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto. A continuación, tabuló y clasificó las respuestas. De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Ciertas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos

citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto. Herzberg postula que de sus resultados se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es, pues, “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es “no insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas”²⁶.

²⁶ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACION, 10a ed. pp. 155-160

Teorías contemporáneas de la motivación.

“Las teorías anteriores son muy conocidas, pero no han resistido bien un examen más detenido. Sin embargo, no todo está perdido. Hay varias teorías contemporáneas que tienen algo en común: tienen un grado razonable de apoyo documental. Desde luego, esto no significa que las teorías de las que se hablará sean incuestionablemente correctas. Se les llama “teorías contemporáneas” no porque todas hayan sido concebidas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

Teoría ERC.

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, revisó la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamó a su versión teoría ERC.

Alderfer argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC. El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son las de relación: el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. Por último, Alderfer delimitó las necesidades de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el

componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Teoría de las necesidades de McClelland.

McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:

- Necesidad de logro. El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
- Necesidad de poder. Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen un impulso irresistible por triunfar. Luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro (nLog). De las investigaciones sobre la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas.

La necesidad de poder (nPod) es el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Los individuos con una gran necesidad de poder gozan de “estar a cargo”, luchan por influir en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y están más interesados en el prestigio y en ganar influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad delimitada por McClelland es la de afiliación (nAfi), que es la que menos atención ha recibido de los investigadores. Los individuos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca”²⁷.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.

“Asignar recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación.

Históricamente, los teóricos de la motivación asumían que los motivadores intrínsecos como los logros, responsabilidad y competencia eran independientes de los motivadores extrínsecos como un salario elevado, ascensos, buenas relaciones con los supervisores y condiciones laborales agradables. Es decir, el estímulo de unos no debería afectar a los otros. Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva indica lo contrario. Afirma que cuando las organizaciones acuden a las remuneraciones extrínsecas para recompensar el desempeño superior, las remuneraciones intrínsecas, que se derivan de que los individuos hacen lo que les gusta, se reducen. En otras palabras, cuando se entrega una remuneración extrínseca a alguien por realizar una tarea interesante, lo que se consigue es que disminuya el interés en la tarea.

²⁷ Ibid., pp. 161-163

Teoría de la fijación de metas.

Teoría de que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Es decir, las metas indican a los empleados lo que tiene que hacerse y cuánto esfuerzo hay que invertir. Las pruebas respaldan abrumadoramente el valor de las metas. Más en concreto, podemos decir que las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles. Además, la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer; es decir, la retroalimentación hace las veces de guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación es igualmente poderosa. Se ha demostrado que la retroalimentación personal, por la que el empleado vigila su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo”²⁸.

Teoría de la equidad.

“Los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades.

²⁸ Ibid., pp. 164-166

El empleado puede hacer cuatro comparaciones de referentes.

- Yo interior. Las experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización actual.
- Yo exterior. Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado,
- Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones o comparan su trabajo actual con los que hayan tenido. La información que tengan sobre los referentes, así como el atractivo de éstos, influye en cuáles escojan. Lo anterior nos lleva a centrarnos en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad. En las investigaciones se señala que tanto hombres como mujeres hacen comparaciones con personas de su mismo sexo. También se muestra ahí que las mujeres ganan menos que los hombres en puestos equivalentes y que esperan menos salario por el mismo trabajo.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad podemos predecir que se decidirán por una de seis opciones:

- Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no esforzarse tanto).
- Cambiar sus resultados (por ejemplo, los que trabajan a destajo pueden aumentar su pago produciendo más unidades de menor calidad).

- Distorsionar las percepciones del yo (por ejemplo: “Creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás”).
- Distorsionar las percepciones de los otros (por ejemplo: “El trabajo de Mike no es tan atractivo como me lo parecía”).
- Escoger otro referente (por ejemplo: “No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando tenía mi edad”).
- Abandonar el terreno (por ejemplo, renunciar)”²⁹.

Teoría de las expectativas.

“Una de las explicaciones de la motivación más aceptadas actualmente es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, la teoría de la equidad asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales.

La teoría se enfoca en tres relaciones:

²⁹ Ibid., pp. 170-171.

- Relación de esfuerzo y desempeño. Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación de desempeño y recompensa. Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
- Relación de recompensa y metas personales. Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él”³⁰.

2.2.2.1.2 Compromiso con la organización.

“Se define como un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja”³¹.

Importancia del compromiso organizacional.

“El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

³⁰ Ibid., p. 173

³¹ Ibid., p. 72

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y cols, 1999).

Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie”³².

2.2.2.1.3 Componente cognoscitivo.

“Es la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias”³³. “Se refiere a las expresiones de pensamiento, concepciones y creencias, acerca del objeto actitudinal. Incluye desde los procesos perceptivos simples, hasta los cognitivos más complejos

Este componente está formado por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes.

³² Martínez. S. El Compromiso Organizacional. Súper RR-HH héroes. Recuperado de <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>

³³ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACION, 10a ed. p. 71.

2.2.2.1.4 Componente afectivo.

La parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.

El componente afectivo sería la emotividad que impregna los juicios. La valoración emocional, positiva o negativa, que acompaña a las categorías asociándolas a lo agradable o desagradable. Es el componente más característico de las actitudes. Una actitud estará, por lo tanto, muy en relación con las vivencias afectivas y sentimientos de nuestra vida. El sentimiento afectivo le da carácter de cierta permanencia.

2.2.2.1.5 Componente conductual.

Es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Aparece vinculado a las actuaciones en relación con el objeto de las actitudes. Son expresiones de acción o intención conductista/conductual y representan la tendencia a resolverse en la acción de una manera determinada.

Es la manera en la que las actitudes se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo; se hace mención de algunos ejemplos de componentes conductuales:

- Expresiones faciales.
- Acciones y gestos.
- Comportamientos”³⁴.

³⁴ Sierra, R. (2013). Actitudes y Componentes Actitudinales. Desarrollo Mecánica. Recuperado de <http://desarrollomecanica.blogspot.com/2013/03/222-actitudes-y-componentes.html>.

2.2.2.2 Relaciones Interpersonales.

“Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana para hablar de calidad de vida.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar.

En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal (López Jerez, 2006).

Un elemento clave para la generación de relaciones personales satisfactorias es mantener un ambiente de confianza y comunicación, en donde se destaquen tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación”³⁵.

³⁵ Montes, F. (2016).Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Visión Industrial. Recuperado de <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>.

2.2.2.2.1 Comunicación.

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias”³⁶.

Funciones de la comunicación.

“La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para **controlar** de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de

³⁶ Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill, 5a. ed. p. 87.

satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la **expresión emocional** de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la **información** que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas”³⁷.

El proceso de la comunicación.

“El modelo está compuesto por siete partes:

1. La fuente de la comunicación.
2. Codificación.
3. Mensaje.
4. Canal.
5. Decodificación.
6. Receptor.
7. Retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la **codificación** del origen. Cuando hablamos, el discurso es el **mensaje**. Cuando escribimos, es el texto. Cuando gesticulamos, son los movimientos de brazos y las expresiones del rostro. **El canal** es el medio por el que pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal. Los canales

³⁷ Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACION, 10a ed. p.284

formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otros mensajes, como los de carácter personal o social, utilizan los canales informales de la organización. **El receptor** es aquel al que se dirige el mensaje. Pero para recibir el mensaje, los signos que contiene deben adquirir una forma que el receptor comprenda. Es la fase de **decodificación** del mensaje. El último eslabón del proceso de comunicación es la retroalimentación. **Retroalimentación** es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. Aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

Dirección de la comunicación.

- **Descendente:** La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior.
- **Ascendente:** La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general.
- **Horizontal:** Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo

nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal”³⁸.

La comunicación interpersonal.

“Hay tres métodos básicos: comunicación oral, escrita y no verbal.

Comunicación oral:

El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. La principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones o dondequiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas. Cuantas más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad de que se distorsione.

Comunicación escrita.

Los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos.

¿Por qué elige un emisor la comunicación escrita? Porque es tangible y verificable. Generalmente tanto el emisor como el receptor guardan un registro del intercambio. El mensaje puede guardarse indefinidamente.

³⁸ Ibid., pp. 284-286

Comunicación no verbal.

Cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. La comunicación no verbal abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor. Podría decirse que todo movimiento corporal posee un significado y que ningún movimiento es accidental”³⁹.

Comunicación organizacional.

“Es la suma de los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de la organización y los que esta desarrolla con sus públicos para el logro de los objetivos estratégicos.

Redes formales de grupos pequeños:

- La cadena sigue rígidamente la línea formal de mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida de tres niveles.
- La rueda tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo. Simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte.
- La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. En la práctica, distingue a los grupos auto-dirigidos, en los que todos los

³⁹ Ibid., pp. 286-288

integrantes tienen la libertad de dar su aportación y nadie asume un papel de liderazgo.

Rumores: Red informal de comunicación de la organización.

Los rumores poseen tres características. Primera, que no los controla la administración. Segunda, que la mayoría de los empleados les conceden más credibilidad que a los comunicados formales emitidos por la dirección. Tercera, sirven sobre todo a los intereses personales de los involucrados.

Comunicación por computadora: En las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: correo electrónico, enlaces de intranet y extranet, videoconferencias.

- Correo electrónico. El correo electrónico transmite y recibe por Internet textos y documentos generados en una computadora.
- Enlaces de intranets y extranets. Las intranets son redes privadas de información que abarcan toda la organización y que parecen y funcionan como un sitio de Internet, pero sólo los miembros de la casa tienen acceso. Además, las organizaciones crean enlaces de extranets para conectar a los empleados internos con ciertos proveedores, clientes y socios estratégicos.
- Videoconferencia. Las videoconferencias son una extensión de los sistemas de intranet y extranet. Permiten a los empleados de la organización sostener juntas con personas ubicadas en otros lugares. En efecto, la tecnología de videoconferencia

permite a los empleados realizar juntas interactivas sin necesidad de que todos se encuentren en el mismo sitio”⁴⁰.

2.2.2.2.2 Compañerismo.

“Es el vínculo que se establece entre compañeros. Los compañeros son los individuos que forman algún tipo de grupo o comunidad y que persiguen un propósito u objetivo.

Ayudar a un compañero, así como también dejarse ayudar, convierte el trabajo en algo más allá de solo obligaciones y deberes, propicia un ambiente ameno dentro de nuestro sector por más que cada cual tenga su tarea, el trabajo en conjunto es siempre vital para el desarrollo de cualquier trabajo.

Ciertamente las jornadas o eventos para fomentar el compañerismo como almuerzos, cenas, bailes, jornadas y torneos de algún deporte, ayudan a construir relaciones entre los trabajadores de una misma empresa.

Mecanismos para impulsar la colaboración en la compañía.

Para ello, existen varias herramientas que facilitan la colaboración entre los empleados. Para Eleonora Enciso Forero, Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia, se pueden emplear los siguientes:

⁴⁰ Ibid., pp. 290-294

- El modelo de gestión por competencias, al incluir la colaboración como una de las competencias que se debe desarrollar. En el sector privado se habla del liderazgo colaborativo como una de las competencias organizacionales. Y a nivel del sector público la colaboración es una de las competencias que se exige a nivel asistencial.
- Incluir y socializar la cooperación entre compañeros de trabajo, dentro de los valores corporativos.
- Crear Modelos de Servicio, que partan del interés genuino de cada trabajador por colaborar con los compañeros y clientes de la organización. Así, se establecen estándares y protocolos respecto a cómo colaborar, teniendo en cuenta desde la cortesía y los buenos modales hasta la calidad y oportunidad de dicha colaboración.
- Crear programas de incentivos, en los que se premie a los trabajadores que se hayan destacado por colaborar con sus compañeros de trabajo e incluso a los clientes externos de la compañía”⁴¹.

2.2.2.2.3 Relaciones Afectivas.

“Una relación afectiva es el conjunto de interacción entre individuos en los que se crean vínculos. El “afecto” es un proceso interactivo que involucra a dos o más personas. La relación afectiva está íntimamente ligada a las emociones y calificamos el afecto por la emoción que nos produce.

⁴¹ La importancia del Compañerismo en las Empresas “Hoy por ti, mañana por mi”. Bogotá, Colombia: Capital Humano. Recuperado de <http://www.capitalhumano.com.co/gestiontalento/la-importancia-del-companerismo-en-las-empresas-hoy-por-ti-manana-por-mi-7162>

Fomentar un clima laboral agradable y tender lazos de confianza entre los empleados de una misma organización puede llegar a ser la principal clave para retener el talento dentro de las empresas, incluso por delante del factor económico.

Cuando un trabajador establece una relación de confianza con uno de sus compañeros, cuenta con que este le ayudará y le apoyará si surge una situación difícil. Lo que contribuye, además, a sobrellevar mejor el estrés y las presiones del día a día", explica el fundador de Connecting Perspectives, Jordi Robert-Ribes.

No obstante, para lograrlo es necesario tender puentes entre los empleados, pero no sólo entre los componentes de un mismo equipo, sino entre los diferentes departamentos. De este modo, se amplían las posibilidades de que un empleado establezca relaciones sólidas y duraderas dentro de la organización.

Asimismo, la interacción entre los diferentes equipos de una empresa se traduce en un aumento de la productividad y la innovación, puesto que permite poner en común puntos de vista de perfiles profesionales muy diferentes con los que identificar nuevas oportunidades de negocio.

Dentro de las propias organizaciones ya existen diferentes maneras y políticas de fomentar las relaciones de confianza entre los trabajadores, como la participación en actividades deportivas conjuntas, la colaboración en programas sociales o las convivencias de fin de semana, donde se realizan dinámicas de grupo.

Participar en un desafío deportivo puede ser una manera para que los profesionales pertenecientes a las diferentes áreas de la organización entren en contacto. Además, promueve el trabajo en equipo y permite que el trabajador se sienta parte de un proyecto”⁴².

2.2.2.2.4 Conflictos Laborales.

“Se define conflicto como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa. Se refiere al punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre dos partes”.⁴³

“Los conflictos laborales son divergencias surgidas entre dos sujetos (las organizaciones y los sindicatos) y abarcan intereses individuales o abstractos, generales, grupales, profesionales o económicos.

Los conflictos laborales incluyen varios tipos de reivindicaciones:

1. condiciones legales de trabajo. Condiciones contractuales de trabajo, como jornada semanal, horarios de trabajo, interrupciones para descanso y refrigerios, descanso semanal remunerado (domingo y días festivos), condiciones de trabajo de la mujer y del menor, etc.

⁴² Las Relaciones Afectivas son clave para retener el Talento Humano. El Economista.es. Recuperado de <https://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/6983939/09/15/Las-relaciones-afectivas-son-clave-para-retener-el-talento.html>.

⁴³ Robbins Stephen, op. cit., p. 395

2. condiciones económicas de trabajo. Condiciones que incluyen la remuneración, como salario profesional, índice de reajuste salarial, adicionales por peligrosidad o insalubridad, adicionales de trabajo extraordinario (horas extras) en días normales o en domingo y días festivos, nivel salarial, aumentos por mérito o por ascensos, propinas, comisiones, etc.

3. condiciones físicas de trabajo. Condiciones ambientales que soportan los empleados en el sitio de trabajo: exposición a ruidos, temperaturas extremas, gases tóxicos, agentes químicos, bastante o poca iluminación, choques eléctricos, altitud, así como los equipos de protección individual: vestuario, uniforme, y dispositivos de higiene y seguridad en la organización.

4. Condiciones sociales de trabajo. Condiciones que promueven servicios y beneficios sociales previstos o no en la legislación, como restaurante en el lugar de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, lugares de descanso, asistencia médico-hospitalaria, servicio social, guarderías, seguro de vida colectivo, complementación de jubilación o fondos de pensión, etc.

5. Condiciones de representatividad en el trabajo. Condiciones que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de toma de decisiones o su representación en ese proceso, como comités de fábrica, comités de empresa o consejos de empresa”⁴⁴.

⁴⁴ Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill, 5a. ed. p. 535

Efectos del conflicto.

“El conflicto puede generar resultados positivos y negativos. Entre los resultados positivos y constructivos del conflicto tenemos:

1. Despierta los sentimientos y la energía de los miembros del grupo, estimula su interés por descubrir medios eficaces para desempeñar las tareas, así como soluciones creativas e innovadoras.
2. Estimula sentimientos de identidad con el grupo y aumenta su cohesión interna.
3. Es un medio para llamar la atención hacia los problemas existentes y funciona como un mecanismo correctivo que permite evitar problemas más serios.

De entre los resultados negativos y destructivos del conflicto están:

1. Presenta consecuencias indeseables para el buen funcionamiento de la organización, porque los individuos y los grupos encuentran que sus esfuerzos son bloqueados y, así, desarrollan sentimientos de frustración, hostilidad y tensión, lo cual afecta tanto el desempeño de las tareas como el bienestar de las personas.
2. Gran parte de la energía que crea un conflicto se dirige y se gasta en él y afecta la energía que se podría invertir en un trabajo productivo, porque ganar el conflicto resulta más importante que el trabajo mismo.

3. La cooperación es sustituida por comportamientos que afectan el funcionamiento de la organización y que influyen en la naturaleza de las relaciones existentes entre las personas y los grupos”⁴⁵.

Administración del conflicto.

“La manera de resolver un conflicto influirá en los resultados –constructivos o destructivos que éste produzca y, por tanto, en los futuros episodios de conflicto.

Básicamente, un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1. **Ganar/perder:** utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustrar a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos.

2. **Perder/perder:** cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba.

3. **Ganar/ganar:** las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito tanto en diagnóstico como en soluciones permite que las dos partes ganen o las dos vengán.

Los dos primeros patrones de solución –ganar/perder y perder/perder- tienden a continuar el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y permanecen atentas a iniciar otro episodio de conflicto en

⁴⁵ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw-Hill, 3a. ed. p. 467

que quizá puedan ganar. En el tercer patrón de solución –ganar/ganar- el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y la probabilidad de conflictos futuros disminuye⁴⁶.

2.2.2.3 Participación.

“Participar es tomar parte, estar presente en la toma de decisiones, ser parte del éxito o del fracaso de esas mismas decisiones.

La participación colaborativa pretende hacer que sean los propios colaboradores quienes participen en el desarrollo presente y futuro de la empresa por medio de espacios de creación y definición de iniciativas tendientes a mejorar la gestión integral de la empresa, que permitan desarrollar proyectos de alta sustentabilidad humana, económica, social y ambiental, asesorando a los diferentes niveles de la empresa por medio del análisis y desarrollo de propuestas de mejora, y potenciando la cultura de participación de la empresa.

Importancia de la participación.

La administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Sentir que se les valora en el puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. Desde el punto de vista del empresario es importante incentivar la participación en la empresa de los empleados; consiguiendo así

⁴⁶ Chiavenato Idalberto, op. cit., p. 533

una motivación en ellos, que al final se va a traducir en una mayor productividad para la organización. Por tanto la gestión participativa supone la satisfacción por un lado de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la compañía”⁴⁷.

2.2.2.3.1 Interés en el trabajo.

“Para lograr que los empleados tengan un mayor interés sobre su trabajo, es recomendable mantenerlos motivados, a la vez que mejorarán su rendimiento y aumentarán su satisfacción laboral.

¿Por qué y para qué motivar?

- Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza. Ello le convierte en un modelo atractivo.
- Aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio.
- Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes. Cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional.

Es necesario que la empresa implemente actividades que fomenten un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y así mismo otorgar reconocimientos a aquellos que sobre salgan por su gran esmero, ya que la capacitación, el desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo son factores motivadores de gran importancia para la población de las empresas grandes. Otra técnica motivacional de gran importancia

⁴⁷ La importancia de la participación de trabajadores de la empresa. Joband Talent. Recuperado de <https://blog.jobandtalent.com/la-importancia-de-la-participacion-de-los-trabajadores-en-la-empresa/>

en el medio laboral e industrial es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos y/o herramientas de trabajo, dado que los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y una mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo”⁴⁸.

2.2.2.3.2 Integridad.

“Integridad es la cualidad que tiene una persona de actuar siempre apegado a los valores de la rectitud, la honestidad, la verdad y la justicia, tanto para su trato con los demás como para consigo mismo.

Aquellas personas que adoptan la integridad como valor obtienen satisfacciones en la vida, que conocemos como felicidad. Aquellas organizaciones, con o sin fines de lucro, que adoptan la integridad, obtienen ventajas competitivas por el ahorro de tiempo y costos en re-procesos, excusas y arbitrariedades. Para que funcione, la integridad se debe observar desde los más altos niveles de la organización y comunicarse de manera inequívoca

Una persona íntegra es la que actúa de acuerdo a sus valores y de acuerdo a los principios de las organizaciones a las que pertenece. Es también quien se guía por lo que

⁴⁸ La Motivación como estímulo para el trabajador, para el éxito de la Empresa. Monografías. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>.

es mejor y más correcto en la mayoría de las situaciones personales o laborales, independientemente de las actividades que se realicen.

Importancia de la integridad en trabajo.

Fortalecen los valores de la organización y la imagen ante sus diferentes públicos. Las organizaciones que demuestran ser integras tienen más afinidad con sus clientes y hasta obtienen buenas ventas.

En el caso del liderazgo empresarial, es conveniente la adopción de los lineamientos de la organización a su gestión. Por lo general, cuando el líder es integro crea un ambiente de confianza con su equipo de trabajo. Los resultados en relación al desempeño suelen estar por encima de la media cuando existe una conducta ética.”⁴⁹

2.2.2.3.3 Identificación con el trabajo.

“Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito de la misma.

Los trabajadores que se identifican con el trabajo están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos, conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo.

⁴⁹ Integridad dentro y fuera del espacio laboral. El Trampolin. Recuperado de <https://eltrampolin.es/integridad-dentro-y-fuera-del-espacio-laboral>

El grado de identificación con el trabajo suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución”⁵⁰

2.2.2.3.4 Liderazgo.

“Se define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos”⁵¹.

Tipos de liderazgo.

“Existen diferentes tipos de liderazgo en el entorno laboral y cada uno de ellos con sus características, ventajas y desventajas. Es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los altos cargos en la empresa, siempre tendrán consecuencias en los trabajadores. Tener claro esto es muy importante, ya que los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir sobre los demás.

Estos tipos de liderazgo se detallan a continuación:

Liderazgo carismático.

⁵⁰ Identificación y compromiso laboral con la empresa. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>

⁵¹ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACION, 10a. ed. p. 314.

Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.

El líder comunica expectativas de un desempeño sobresaliente y expresa su confianza en que los seguidores pueden lograrlo, con lo que fortalece su autoestima y su seguridad personal. Luego, el líder transmite mediante palabras y actos un nuevo conjunto de valores y con su comportamiento pone el ejemplo para que lo imiten sus seguidores. Por último, el líder carismático hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y su convencimiento de la visión.

Características fundamentales de los líderes carismáticos:

- Visión y articulación. Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el estado actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entienden.
- Riesgos personales. Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.
- Sensibilidad al entorno. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.
- Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.

- Comportamiento poco convencional. Actúan de maneras que parecen novedosas y contrarias a las normas.

Liderazgo transformacional.

Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas. También hay otros líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Se trata de los **líderes transformacionales**, como Andrea Jung de Avon y Richard Branson del Virgin Group.

Características de los líderes transformacionales:

- Carisma. Dan una visión y un sentido de una misión, infunden orgullo, se ganan el respeto y la confianza.
- Inspiración. Comunican esperanzas elevadas, usan símbolos para centrar los esfuerzos, expresan propósitos importantes con términos sencillos.
- Estímulo intelectual. Promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
- Interés personalizado. Prestan atención personal, tratan en lo individual a cada empleado, dirigen, aconsejan.”⁵²

⁵² Ibid. pp. 341-344

Liderazgo visionario.

“Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente. Esta visión, si se elige e implanta apropiadamente, reúne tanta energía que, “de hecho, inicia el futuro pues convoca habilidades, talentos y recursos para que acontezca.

Cualidades de un líder visionario: En primer lugar está su capacidad de explicar la visión a los demás. El líder necesita comunicar claramente la visión, de palabra y por escrito, en lo que respecta a las acciones necesarias y los fines. En segundo lugar, tiene que ser capaz de expresar la visión no sólo lingüísticamente sino también con su comportamiento, lo que le exige conducirse de maneras que la transmitan y la refuercen. La tercera habilidad consiste en poder extender la visión a diversos contextos de liderazgo. Es la capacidad de ordenar las actividades para que la visión se aplique a diversas situaciones”⁵³.

2.2.2.3.5 Toma de Decisiones.

“Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.

⁵³ Ibid., pp. 344-345

Etapas del modelo de toma racional de decisiones.

- Definir el problema: hay un problema cuando se encuentra una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.
- Identificar los criterios de decisión: En esta etapa, el encargado determina qué es relevante para tomar la decisión y aporta al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes.
- Dar pesos a los criterios: Los criterios señalados rara vez tienen la misma importancia. Por tanto, en la tercera etapa se pide al que decide que pondere los criterios identificados para darles la prioridad que convenga en la decisión.
- Desarrollar alternativas: En la cuarta etapa se trata de concebir alternativas posibles con las que se resolvería el problema.
- Evaluar las alternativas: Ya que se tienen las alternativas, el que toma las decisiones debe analizarlas y evaluarlas críticamente. Para ello, las califica en cada criterio.
- Elegir la mejor alternativa: En la última etapa del modelo hay que calcular la decisión óptima: se evalúa cada alternativa de acuerdo con los criterios y se elige la que tenga la mayor puntuación⁵⁴.

¿Cómo se toman las decisiones en las organizaciones?

⁵⁴ Ibid., p. 132

“A continuación revisamos numerosas pruebas para dar una descripción más fidedigna de cómo se toman realmente las decisiones en la mayoría de las organizaciones:

- Racionalidad acotada: Los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad.
- Intuición: Proceso inconsciente creado por experiencia destilada.
- Identificación del problema: Los problemas visibles tienen más probabilidades de ser señalados que los problemas que son importantes.
- Desarrollo de alternativas: Como los que deciden casi nunca buscan una solución óptima, sino una satisfactoria, es de esperar que sean poco creativos en la búsqueda de alternativas.
- Elecciones: Para evitar la sobrecarga de información, los que deciden recurren a heurísticos, que son atajos del juicio al tomar decisiones. Hay dos categorías comunes de heurísticos: de disponibilidad y de representatividad, y ambos introducen desviaciones en los juicios”⁵⁵.

Tipos de Decisiones.

“A continuación describimos los tipos de decisiones existentes:

- Decisiones Individuales: Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, se da a nivel personal y se soluciona con la experiencia.

⁵⁵ Ibid., pág. 135

- Decisiones Gerenciales: Son las que se dan en niveles altos (niveles ejecutivos), para ello se ha de buscar orientación, asesorías, etc.
- Decisiones Programables: Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla, procedimiento es parte de un plan establecido, comúnmente basado en datos estadísticos de carácter repetitivo.
- Decisiones en condiciones de certidumbre: Son aquellas que se tomaran con certeza de lo que sucederá (se cuenta con información confiable, exacta, medible). La situación es predecible, para la toma de decisión se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas.
- Decisiones en condiciones de Incertidumbre: Son aquellas que se tomaran cuando no exista certeza de lo que sucederá (falta de información, datos, etc.). La situación es impredecible, para la toma de decisión es común utilizar las técnicas cuantitativas.
- Decisiones en condiciones de riesgo: Aquí se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable, se da cuando dos o más factores que afectan el logro de los objetivos especificados son relevantes comúnmente para la toma de decisión se aplican técnicas cuantitativas.
- Decisiones Rutinarias: Se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se común usar técnicas cualitativas.
- Decisiones de emergencia: Se da ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

- Decisiones Operativas: Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas⁵⁶.

2.3 MARCO NORMATIVO.

Toda empresa debe regir sus funciones de acuerdo a las leyes establecidas en el país, con el propósito de cumplirlas y que sus actividades se acoplen a las exigencias demandadas por el gobierno y de esta forma no tener ningún tipo de inconveniente en el desempeño de sus funciones.

El Marco Normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patronos y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

2.3.1 Constitución de la Republica de El Salvador.

En el capítulo II de la constitución, en la sección segunda, trata sobre el trabajo y la seguridad social y establece algunos derechos que tienen los trabajadores y las obligaciones de los patronos, específicamente en los artículos 38, 42, 43, 44 y 50.

En el Art. 38 se menciona que el trabajo será regulado por un código con el fin de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

⁵⁶ Toma de decisiones en una empresa, etapas del proceso y tipos de decisiones. Conduce tu Empresa. Recuperado de <https://blog.conducetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>.

En el Art. 42 hace referencia sobre el derecho a descanso remunerado que tienen las mujeres trabajadoras antes y después del parto y la conservación de su empleo.

En el Art. 43 Se menciona la obligación que tienen los patronos de pagar indemnización y a prestar servicios médicos cuando un trabajador sufra un accidente o enfermedad profesional.

En el Art. 44 menciona las condiciones que deben reunir las fábricas y locales de trabajo. Finalmente, el Art. 50 trata sobre la seguridad social a la cual los trabajadores, patronos y el Estado contribuirán para el pago y cuantía que determine la ley⁵⁷.

2.3.2 Código de Trabajo.

El Código de Trabajo tiene por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones con el fin de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores; en el Capítulo Único, en los Art. 7 y 8 hace referencia a la forma en que debe estar integrado el personal de una empresa, así como el porcentaje del monto de los salarios que deben devengar los trabajadores.

“El Capítulo I, trata sobre el derecho individual del trabajo, en los Arts. 17, 19 y 28 se establecen las leyes mediante las cuales se rige un contrato individual de trabajo.

En el artículo 119 del Título III, se establece que las prestaciones sociales no están contempladas en el salario que se paga a los trabajadores, y son todos aquellos beneficios que el trabajador recibe por parte del empleador o la organización en formas de servicios

⁵⁷ Decreto Legislativo. N° 36, del 27 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 102, T. 383, del 4 de junio de 2009.

y atenciones de modo que le ayude, a él junto con su grupo familiar a vivir satisfecho, generalmente puede ser como un método empleado con el fin de retención del talento humano.

Las prestaciones sociales exigidas por la legislación laboral en El Salvador, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos, son:

- a) Las vacaciones anuales remuneradas, las cuales el trabajador tendrá derecho a un período de quince días cada año, habiendo laborado para un mismo patrono y será remunerado con una prestación equivalente al salario ordinario de quince días más un 30% del mismo. Está prohibido compensar las vacaciones en dinero o en especie. (Arts. 177-189 del Código de Trabajo).
- b) Aguinaldo, todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.
- c) La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será: 1º para quien tuviere un año y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días; 2º para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de diecinueve días; y, 3º para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días. (Arts. 196-202 del Código de Trabajo).
- d) Prestaciones por enfermedad, en casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el restablecimiento de aquel, una cantidad

equivalente al sesenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las siguientes categorías:

- Primera categoría: trabajadores que tienen de un año o más, tiene derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario base durante sesenta días.
 - Segunda categoría: trabajadores de cinco meses a un año de estar al servicio del patrono, tienen derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días
 - Tercera categoría: trabajadores que tienen de uno a menos de cinco meses, con derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días. (Arts. 307-308 del Código de Trabajo)
- e) Día de descanso semanal, todo trabajador tiene derecho a un día de descanso por cada semana laboral, y tendrá derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico (Arts. 171-174 del Código de Trabajo).
- f) Los días de asueto, todo trabajador tiene derecho a gozar de los días festivos, remunerados los siguientes, el primero de enero, jueves, viernes y sábado de la Semana Santa, primero mayo, diez de mayo, diecisiete de junio, seis de agosto, quince de septiembre, dos de noviembre y veinticinco de diciembre (Arts. 190-195 del Código de Trabajo).
- g) Prestaciones por maternidad: el patrono está obligado a dar a las trabajadoras, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligadamente después del parto, y además a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al setenta y cinco por ciento del salario básico durante dicha licencia. Si una trabajadora lacta a su hijo, tendrá derecho con este fin, a una

interrupción del trabajo de hasta una hora diaria. A su pedido esta interrupción se podrá fraccionar en dos pausas de treinta minutos cada una. Las interrupciones de trabajo conforme a párrafo precedente serán contadas como horas de trabajo y remuneradas como tales. Todo empleado público, en caso de paternidad por nacimiento o adopción, tendrá derecho a una licencia de tres días hábiles, con goce de sueldo, que se concederá a su elección desde el día del nacimiento, de forma continua, o distribuirlos dentro de los primeros quince días desde la fecha del nacimiento. En el caso de padres adoptivos, el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta licencia deberá presentarse partida de nacimiento o certificación de la sentencia de adopción, según sea el caso. (Art. 309-312 del Código de Trabajo).

Esponáneas: llamadas también prestaciones adicionales a las de ley son las que se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por negociación colectiva.

En el Título II trata sobre la seguridad e higiene del trabajo, en sus Capítulos I y II, se establecen las obligaciones de los patronos y trabajadores de mantener un ambiente laboral higiénico y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, lo cual se estipula en los Arts. 314 y 315.

En el Título III del Capítulo I, hace referencia en los Arts. 316, 317, 318, 319 y 323, de los riesgos a los que están expuestos los empleados, los accidentes o enfermedades. Mientras que en el Capítulo III se establecen los casos en los que es

responsabilidad del patrono responder por los riesgos profesionales, según los Arts. 333, 334, 335 y 336⁵⁸.

2.3.3 Ley General de Prevención de Riesgos en Los Lugares de Trabajo.

En la presente ley se establecen los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

“En el Art. 2 se establecen los principios de la presente ley; dice que todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna. Hace referencia también sobre el respeto a la dignidad y el derecho de un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podría ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora. La prevención; es la determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

⁵⁸ Decreto Legislativo. N° 244, del 14 de febrero de 2019, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 46, T. 422, del 7 de marzo de 2019.

En el Art. 3 hace referencia para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente:

1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.
2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.
5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.
6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.
7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en

lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

En el capítulo II, habla sobre el campo de aplicación, competencia y definiciones; en el Art. 4. Habla sobre la aplicación que tendrá tanto en los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. El Art. 5. Dice que será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley. El Art. 7. Habla sobre la aplicación sobre la presente ley.

En el Título II, Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional en los Lugares de Trabajo; Capítulo II, Organización de la Seguridad y Salud Ocupacional. Art. 8. Hace referencia a que será responsabilidad del empleado formular y ejecutar el Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales de la empresa, de acuerdo a su actividad y asignar los recursos necesarios para su ejecución. También el empleado deberá garantizar la participación efectiva de los trabajadores y trabajadoras en la elaboración, puesta en práctica y evaluación del referido programa.

El Art. 9 dice que todos los trabajadores de manera temporal deberán de gozar del mismo nivel de protección en materia de seguridad ocupacional. El Art. 10 dice que el empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores. El Art. 11. Hace referencia a las condiciones físicas de los lugares de trabajo, la higiene, la prevención de enfermedades.

Título III, Seguridad en La Infraestructura de Los Lugares de Trabajo; Capítulo III, en los Art. 29 al Art. 32. Hace referencia a las Condiciones Especiales en Los Lugares de Trabajo.

Título IV, Seguridad en los Lugares de Trabajo, Capítulo I, hace referencia en los Art. 33 al Art. 37. A las Medidas de Prevención.

En el Capítulo II en el Art. 38 habla de la Ropa de Trabajo, Equipo de Protección y Herramientas Especiales.

Capitulo IV, en el Art. 41. y Art. 42. Hace referencia sobre la Iluminación.

En el Capítulo V, en los Art. 43 al 49; menciona la Ventilación, Temperatura y Humedad Relativa, en las empresas.

En el Capítulo VI, en el Art. 50. Habla sobre los Ruidos y Vibraciones.

Título V; Condiciones de Salubridad en Los Lugares de Trabajo, en el Capítulo II, Del Servicio de Agua, el Art. 54. Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida.

El Capítulo III, de Los Servicios Sanitarios, hace referencia los Art. 55 al Art. 58⁵⁹.

⁵⁹Decreto Legislativo. N° 254, del 21 de Enero de 2010, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 82, T, 387, del 05 de Mayo de 2010.

2.3.3.1 Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

El presente Reglamento tiene por objeto regular la aplicación de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, en adelante "La Ley", en lo relativo a condiciones de Seguridad e Higiene en que deben desarrollarse las labores, a fin de eliminar o controlar los factores de riesgos en los puestos de trabajo, sean éstos de naturaleza mecánica o estructural, física, química, ergonómica, biológica o psicosocial; todo con el propósito de proteger la vida, salud, integridad física, mental y moral de los trabajadores y trabajadoras.

“En el Capítulo II, Condiciones Generales de los Lugares de Trabajo; Sección I, Seguridad Estructural. Art. 4. Todas las edificaciones, permanentes o provisionales, serán de construcción segura y firme para evitar riesgos de desplome y los derivados de los agentes atmosféricos. Los cimientos, pisos y demás elementos de los edificios ofrecerán resistencia suficiente para sostener y suspender con seguridad las cargas para los que han sido calculados.

Art. 6. Dice que los pisos, techos y paredes, deberán tener las siguientes características:

1. Los pisos de los lugares de trabajo deberán estar libres de grietas o fisuras; serán de material consistente, no resbaladizo o susceptible de serlo con el uso y de fácil limpieza. En los lugares de trabajo en que la técnica de la industria requiera el piso de tierra, se construirán los pasillos impermeables que sean necesarios.

2. Cuando por la naturaleza de la actividad estén obligados los empleados a trabajar en lugares anegados o húmedos, se instalarán sistemas o mecanismos de evacuación rápida de los líquidos de desecho y se deberán instalar falsos pisos, plataformas o tarimas.
3. Las paredes serán pintadas, de preferencia, con tonos claros y mates, en buenas condiciones de limpieza.
4. Los techos deberán reunir las condiciones suficientes para resguardar a los trabajadores de las condiciones del clima y deberán estar montados en estructuras que garanticen su estabilidad.

Art. 13. Establece que las puertas y salidas de emergencias deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

1. Las salidas y puertas de emergencias de los lugares de trabajo tendrán acceso visible o debidamente señalizado.
2. En los accesos a las puertas y salidas de emergencia no se permitirán obstáculos que interfieran la salida normal de los trabajadores.
3. El ancho mínimo de las puertas de emergencia será de uno con veinte (1.20) metros.
4. Las puertas de las salidas de emergencia se abrirán hacia el exterior.
5. Ninguna puerta de emergencia permanecerá con llave, de manera que pudiese impedir la evacuación.

6. Las puertas de emergencias que comuniquen a las gradas no se abrirán directamente sobre sus escalones, sino sobre descansos de ancho al menos igual a la de aquéllas.
7. En caso de fallo en el suministro de energía, las vías y salidas de evacuación deberán estar equipadas con iluminación de emergencia.

Sección III, Servicios de Higiene. Art. 20. todo lugar de trabajo deberá tener abastecimiento de agua potable, de acuerdo a lo siguiente:

1. Fácilmente accesible a todos los trabajadores y trabajadoras y distribuidos en lugares próximos a los puestos de trabajo.
2. Se indicará mediante rotulación si el agua no es potable.
3. De ser necesario, será exigido un estudio técnico que pruebe la calidad y composición del agua.
4. El empleador deberá prohibir el uso común de vasos u otros utensilios para la bebida del agua y también deberá proveer los medios higiénicos suficientes para evitar tal práctica.

Art. 21. Establece que los lavamanos, inodoros y urinarios deberán cumplir lo siguiente:

1. En las instalaciones de trabajo deberá mantenerse adecuado sistema para el lavado de manos, en la siguiente proporción:
 - a) Establecimientos con 100 trabajadores o menos, 1 lavamanos por cada 15 trabajadores o fracción mayor de 5.

- b) Establecimientos con más de 100 trabajadores, 1 lavamanos por cada 20 trabajadores o fracción mayor de 10.

El área de lavamanos deberá estar provista de jabón, además, para el secado efectivo se deberá proveer de por lo menos uno de los siguientes elementos: toallas individuales, secadores de aire caliente, toalleros semiautomáticos o toallas de papel, existiendo recipientes adecuados para depositar el material usado.

- 2. En las instalaciones de trabajo existirán inodoros de descarga y dispondrán siempre de papel higiénico. Se instalarán independientes para hombres y mujeres y con recipientes adecuados para los desechos.
- 3. El número de inodoros de los lugares de trabajo se regulará por la proporción siguiente:
 - a) Cuando el total de trabajadoras y trabajadores sea menor de cien (100), se dispondrá por lo menos de un inodoro por cada veinte hombres y de uno por cada quince mujeres.
 - b) Cuando el total de trabajadoras y trabajadores sea mayor o igual a cien (100), deberá instalarse un inodoro adicional por cada veinticinco hombres y uno por cada veinte mujeres más.
 - c) Se deberá mantener libre acceso a todos los trabajadores y trabajadoras.
- 4. El número de urinarios requeridos en los lugares de trabajo será como sigue:
 - a) En establecimientos de 100 trabajadores o menos, habrá un urinario por lo menos; y uno más por cada 50 hombres o fracción mayor de 25.

- b) En establecimientos con más de 100 trabajadores, habrá uno por cada 70 o fracción mayor de 35; en tal caso, por cada urinario suministrado, podrá eliminarse un inodoro o retrete para hombres, pero en tal caso, el número de éstos no debe ser reducido a menos de un tercio del número especificado.

Para los lugares de trabajo donde se labore por turnos, la proporción para el cálculo del presente artículo será de acuerdo al número máximo de trabajadores laborando.

5. Los inodoros deben instalarse aislados de las áreas de trabajo, pero no a más de 400 metros de recorrido para acceder a ellos.

Art. 49. Menciona que se deberá instalar la señalización de advertencia de peligro o riesgo a la seguridad del público por la presencia de la subestación y las actividades asociadas a ella. La puerta de acceso deberá tener fijada en la parte exterior y forma completamente visible, un rótulo con la leyenda "PELIGRO ALTA TENSION".

Para el caso de subestaciones circuladas por cercas o mallas metálicas, se deberá instalar este rótulo en cada lado de la malla.

En el Capítulo III, Condiciones Seguras de Trabajo; Sección II, Equipo de Protección Personal. Art. 89. Se entenderá por equipo de protección personal, cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o salud, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

Art. 90. Dice que para cumplir los aspectos relacionados con el equipo de protección personal, el empleador estará obligado a lo siguiente:

1. Analizar y evaluar los riesgos existentes que no puedan evitarse o limitarse suficientemente por otros medios.
2. Determinar los puestos de trabajo en los que deba recurrirse a la protección personal, de acuerdo al análisis de riesgos para cada uno de estos puestos, el riesgo o riesgos frente a los que debe ofrecerse protección, las partes del cuerpo a proteger y el tipo de equipo o equipos de protección individual que deberán utilizarse.
3. Proporcionar gratuitamente a los trabajadores los equipos de protección personal que deban utilizar, reponiéndolos cuando resulte necesario.
4. Asegurar que el mantenimiento de los equipos se realice conforme a lo dispuesto por el fabricante, en base a norma aplicada del equipo.
5. Brindar la capacitación respectiva para el uso efectivo del equipo de protección personal a utilizar.

En la Sección III, Señalización de Seguridad. Art. 99. Menciona que la elección del tipo de señal y del número y forma de colocación de las señales o dispositivos de señalización en cada caso, se realizará teniendo en cuenta las características de la señal, los riesgos, los elementos o circunstancias que hayan de señalizarse, la extensión de la zona a cubrir y el número de trabajadores involucrados, de tal forma que la señalización resulte lo más eficaz posible⁶⁰.

⁶⁰ Decreto Legislativo. N° 254, del 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N°82, T 387, del 05 de mayo del 2010.

2.3.4 Ley del Seguro Social.

La ley del Seguro Social es la encargada de velar por la salud de todos los empleados afiliados a dicha institución. El Régimen del Seguro Social debe responder en todo tiempo a las posibilidades económicas de la población activa y del Gobierno de la República, debe delimitarse con claridad en el campo de acción del Seguro Social, con la actividad que le corresponde desarrollar al Gobierno para realizar la Seguridad Social de todos los habitantes de la República. Que debe garantizarse la inversión de los fondos del Seguro en los fines específicos a que serán destinados.

“El Art. 2 dice que el Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causas a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de estos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los reglamentos.

El Art. 48 dice que, en caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además, derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse, la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.

El Art. 53 establece que, en los casos de accidente de trabajo o enfermedad profesional, los asegurados tendrán derecho a las prestaciones consignadas en el Art. 48⁶¹.

2.3.5 Ley de Promoción, Protección y Apoyo a la Lactancia Materna.

La presente ley tiene por objeto establecer las medidas necesarias para promover, proteger y mantener la lactancia materna exclusiva, hasta los seis meses y lactancia prolongada hasta los dos años de edad, asegurando sus beneficios y aporte indispensable para la nutrición, crecimiento y desarrollo integral del lactante.

“Capítulo V, Medidas de Protección. Art. 35. Menciona que toda mujer trabajadora durante los primeros seis meses, post parto, mientras amamante a su hija o hijo, o mientras recolecte su leche, tendrá derecho, con ese fin, a una interrupción en la

⁶¹ Decreto Legislativo. N° 262, del 28 de Febrero de 2019, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 51, T. 422, del 14 de Marzo de 2019.

jornada laboral de hasta una hora diaria; esta interrupción podrá ser fraccionada en dos pausas o las veces que hayan acordado las partes.

Las interrupciones en la jornada laboral no podrán ser utilizadas en la hora de almuerzo y serán contadas como hora efectiva de trabajo y remunerada como tal.

Los patronos tienen la obligación de velar por el cumplimiento de esta disposición y este derecho no podrá ser compensado ni sustituido por ningún otro, caso contrario será sancionado según lo establecido en la presente ley. Los patronos tienen la obligación de establecer un espacio higiénico, dentro del centro de trabajo, para que las madres puedan extraerse y conservar la leche materna.

Art.36. Dice lo siguiente: El Órgano Ejecutivo, a través de los Ministerios de Trabajo y Previsión Social y el de Salud, debe realizar auditorías permanentes en los lugares de trabajo sobre el cumplimiento de estas disposiciones, en caso que haya incumplimiento por parte de los patronos, estos serán sancionados con multas de acuerdo al régimen sancionatorio establecido en la presente ley⁶².

⁶² Decreto Legislativo. N° 404, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 145, T, 400, del 12 de Agosto de 2013.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de investigación.

Se realizó el tipo de estudio cuali-cuantitativo de conocimientos, actitudes y prácticas ya que se determinaron ciertos aspectos que interfieren de forma negativa en el desempeño y eficacia de los empleados; que deben ser modificados para un excelente desempeño laboral.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, ya que en esta se describen todos los elementos principales y la realidad que actualmente hay en Súper Josué y como la finalidad de la investigación descriptiva es “obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de la hipótesis”⁶³.

“Es necesario notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver”⁶⁴.

3.2 Recolección de datos.

La recolección de datos, se refiere al uso de una gran variedad de técnicas y herramientas, que pueden ser utilizadas por la persona para poder desarrollar la

⁶³ Rojas Soriano, R. (2003). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Editorial Plaza y Valdes. 40° Edición. p. 42.

⁶⁴Hernández Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mexico, Editorial McGraw-Hill. 4ª Edición. p. 102.

información, las técnicas y herramientas pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, etc.

Todos los instrumentos se aplicaron en su momento, con el propósito de buscar la información que será de manera útil para la investigación de Súper Josué. En la investigación trata con detalle los pasos que se deben de seguir para el proceso de la recolección de datos.

3.2.1 Fuentes de información.

Para la obtención de los datos en el desarrollo de la investigación se utilizaron, tanto las fuentes primarias como las secundarias; ya que ambas son de gran importancia y utilidad de una investigación.

3.2.1.1 Fuentes primarias.

Los datos primarios son los que “el investigador obtiene directamente mediante cuestionarios, cédulas de entrevista, guías de investigación, observación ordinaria y participante, etcétera”⁶⁵.

Las fuentes de datos primarios que fueron utilizadas en el desarrollo de esta investigación están constituidas por:

- Los empleados de Súper Josué.
- Los gerentes de Súper Josué.

⁶⁵ Rojas Soriano, R. (2003). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Editorial Plaza y Valdes. 40° Edición. p. 198.

- Clientes de Súper Josué.

3.2.1.2 Fuentes secundarias.

Los datos secundarios “se extraen de fuentes documentales (censos, estadísticas vitales, informes de investigación, etcétera). La información secundaria, según el caso, puede complementar a la primaria o servir de base para efectuar el análisis del problema”⁶⁶. Para la investigación, la información teórica fue obtenida de fuentes tales como:

- Libros.
- Tesis.
- Códigos.
- Leyes.
- Reglamentos.
- Sitios web.
- Otras fuentes bibliográficas.

3.3 Técnicas e instrumentos para recopilar información.

Las técnicas de recolección de datos, son herramientas y técnicas, que se utilizaron para reunir y medir la información de una forma organizada, con un objetivo específico. Cada una de estas técnicas permite recopilar la información de diferente tipo; por eso, es importante conocer las características y tener claro los objetivos para poder elegir aquellas que permitan recoger la información apropiada.

⁶⁶ Idem.

Las técnicas de recolección de datos se clasifican en cualitativas y cuantitativas; La investigación cuantitativa busca recolectar datos numéricos o exactos. La investigación cualitativa, en cambio, busca obtener información sobre el contexto y las características de los fenómenos sociales.

La entrevista; es una conversación bien planificada. En ella la persona investigadora plantea una serie de preguntas o temas a debatir, con el fin de obtener información específica.

Cuestionarios y encuestas; son técnicas en las cuales se plantea un listado de preguntas cerradas para obtener datos precisos.

Observación; es una técnica que consiste precisamente en observar el desarrollo del fenómeno que se desea analizar. Puede usarse para obtener información cualitativa o cuantitativa de acuerdo con el modo en que se realiza.

3.3.1 Entrevista estructurada.

“Esta técnica se aplicó al informante clave, llamados así porque poseen experiencia y conocimiento relevantes sobre el tema que se estudió o se encuentra en una posición (económica, social, cultural) dentro de su comunidad o grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta.”⁶⁷

“Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con una guía de entrevista. Esta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan

⁶⁷ Muñoz Campos , R. (2004). *La investigación científica paso a paso*. (UCA, Ed.) El Salvador: talleres gráficos UCA. (4° ed.). p. 216.

de los indicadores que deseen explorarse. La información se recopila en libretas de campo o empleando grabadoras”⁶⁸.

3.3.1.1 Diseño de la Guía de Entrevista.

“Diversos textos muestran procedimientos de cómo llevar a cabo una entrevista. Aquí se presenta un modelo a partir de tres momentos. El momento de preparación, el momento de desarrollo y el momento de valoración. En el momento de la preparación se deberían considerar las siguientes tareas:

- Determinar los objetivos de la entrevista.
- Identificar a las personas que van a ser entrevistadas.
- Formular las preguntas y secuenciarlas.
- Localizar y preparar el lugar donde va a realizarse la entrevista.

Para determinar los objetivos de la entrevista es importante documentarse sobre los aspectos que se van a tratar y describirlos según las orientaciones teóricas y los referentes que considere oportuno. Esto nos ayudó a dar sentido e interpretar la información proporcionada por el entrevistado.

Es importante identificar a las personas que van a ser entrevistadas, su perfil personal, su papel dentro del contexto, tipo de información que se espera obtener de ellos.

En el momento de desarrollo de la entrevista no hay que olvidar que el objetivo es que el entrevistado nos proporcione información. Significados sobre situaciones,

⁶⁸ Ibid, p. 217.

vivencias, experiencias que él ha vivido y que forman parte de su vida subjetiva. Así pues, en esta fase, el entrevistador debe considerar una serie de elementos tales como:

- Crear un clima de familiaridad y confianza.
- Actitudes del entrevistador para favorecer y facilitar la comunicación.
- Registrar la información de la entrevista.

Es importante el entorno escogido para llevar a cabo la entrevista, si es ajeno al entrevistado, resulte cómodo y acogedor. Un mobiliario adecuado, con una iluminación y ventilación adecuada, sin interferencias. Son las condiciones mínimas a nuestro criterio, para crear un clima relajado y agradable. La actitud del entrevistador hacia el entrevistado debe ser positiva.

En cuanto el registro de la entrevista, el medio más utilizado es la grabadora. En este caso es recomendable: que sea de calidad; probarla previamente; situarla lo más cerca posible del interlocutor.

La entrevista concluye con el momento de valoración. En esta fase incluye dos aspectos.

- Valoración de las decisiones tomadas para la planificación de la entrevista.
- Valoración del desarrollo de la entrevista.

La valoración se centra en el proceso de planificación de la entrevista, es decir, la adecuación o no de las decisiones tomadas a la hora de planificar la entrevista. Por otro lado, la evaluación de desarrollo de la entrevista, es decir, la valoración de la cantidad y calidad de información recibida por el interlocutor.

En el primer aspecto, el entrevistador se auto pregunta sobre sus decisiones: la pertinencia de los objetivos, la calidad de las preguntas y su secuencia, el entorno utilizado, la duración de la entrevista, el tipo de registro utilizado. Mediante estas cuestiones el entrevistador concluye en la necesidad o no de realizar más entrevistas.

En el segundo aspecto, el entrevistador revisa y analiza la cantidad y calidad de la información. Respecto a la cantidad, las cuestiones se orientan hacia si la información recibida es suficiente para describir y comprender la situación de estudio.”⁶⁹

3.3.2 Encuesta.

“Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información que será recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista”⁷⁰.

⁶⁹ Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, Editorial La Muralla, S. A. 2º edición. pp. 339-343.

⁷⁰ Muñoz Campos , R. (2004). *La investigación científica paso a paso*. (UCA, Ed.) El Salvador: talleres gráficos UCA. (4º ed.). p. 221.

3.3.2.1 Diseño del cuestionario.

“Es un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, facilita la recolección, ya que permite que el cuestionario se llene por otra persona a través de la encuesta”⁷¹.

Cada una de las preguntas que se incluyeron estaba dirigida a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones un solo interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables. “Aun cuando no existen reglas reconocidas únicamente para formular las preguntas, se pueden hacer las observaciones siguientes:

1. No sacrificar la claridad por la concisión, es decir, si una pregunta es incomprensible por falta de palabras, es conveniente extender el texto de la misma hasta lograr su claridad.
2. Evite que las preguntas induzcan las respuestas. Significa que su forma de presentación o los términos en que está planteada sugirieran la contestación.
3. No emplear tesis de personas o instituciones conocidas para apoyar las preguntas. Se refiere a que no se haga mención a doctrina o posturas ideológicas tomadas como “verdades indiscutibles” por ciertos sectores de la población.
4. Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes. Concretamente, cuando se indaga sobre aspectos íntimos de la persona y su familia.

⁷¹ Idem.

5. Redactar las preguntas con las palabras pertinentes según el público a quien se aplique el cuestionario”⁷².

3.4 Población.

“El concepto de población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros”⁷³.

La población que se tomó como objeto de estudio fueron las 108 personas que laboran en la empresa; y 14 gerentes de Súper Josué, en el Municipio de San Miguel. Para el caso de los clientes la población se estima que 5,000 personas visitan semanalmente las tiendas de Súper Josué; los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N°1
Número de clientes por sucursal.

SUCURSALES.	UBICACIÓN.	NÚMERO DE CLIENTES.
Casa Matriz.	3ª Av. Sur y la calle poniente, local #208, SM.	650.
Sucursal #1.	1ª Av. Sur #108, SM.	590.
Sucursal #2.	Senda #8 Av. Libertad Pol. #9-C, casa #50 Ciudad Pacífica etapa #3, SM.	280.
Sucursal #3.	Una cuadra al poniente de pasarela Hato Nuevo, SM.	385.
Sucursal #4.	3ª Av. Sur #108, local 1 y 2, SM.	530.

⁷² Rojas Soriano, R. (2003). Guía para realizar investigaciones sociales. México, Editorial Plaza y Valdes. 40ª edición. pp. 222-225.

⁷³ Ibid, p. 286.

Sucursal #5.	Calle Ruta Militar y Av. los feliz #4, Colonia los Ólivos, SM.	370.
Sucursal #6.	Urb Ciudad Pacífica, 2ª etapa Pol. 7-A, #50, SM.	250.
Sucursal #7.	Col. Vista Hermosa, Av. Turicentro la Cueva, casa #10, SM.	350.
Sucursal #8.	Col. Ciudad Pacífica, Pol. B-11, #4, SM.	283.
Sucursal #9.	Calle Agua Zarca, Col. Santa Carlota #18, SM.	260.
Sucursal #10.	Av. LA esperanza, Urban. Prados de SM #122.	255.
Sucursal #11.	Col. Ciudad Pacífica 4ª etapa Pol. D-63, Sda Simeón Cañas, #50, SM.	237.
Sucursal #12.	8° Calle Poniente, Col. Ciudad Pacífica, Pol. 10-A, #13, SM.	285.
Sucursal #13.	Av. Portugués, Col Bethania #18, SM.	275.
TOTAL.		5,000.

Fuente: información proporcionada por Súper Josué.

3.4.1 Cálculo de la muestra.

“La fase del diseño de la muestra como parte esencial del proceso de investigación está íntimamente relacionada con la estructuración de los instrumentos para recoger los datos, con las técnicas estadísticas susceptibles de emplearse para el análisis y con la generación de los resultados.”⁷⁴

Para calcular la muestra de los empleados y clientes, se utilizó la fórmula estadística para población finita; utilizando un margen de error del 5%, para cada una.

⁷⁴ Idem.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

“Generalmente se emplea el 95 y 99 por ciento de confianza (Z); es decir, si la muestra se calcula utilizando un 95 por ciento de confianza, la probabilidad de que los datos de la muestra resulten idénticos en la población será igual al 95 por ciento, o sea, habrá un 5 por ciento de probabilidad de que difieran.

Cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca el 95 o 99 por ciento de confianza; se utilizaron valores tipificados obtenidos de las tablas de áreas bajo la curva normal. La utilización de un determinado nivel de confianza obedece, básicamente, a los objetivos de estudio.

El nivel de precisión, simbolizado por una “E”, significa la precisión con la que se generalizarán los resultados. Este valor permitió calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E) no es el complemento del nivel de confianza (Z).

El término “pq” se refiere a la variabilidad del fenómeno. Se otorga a “p” y “q” la máxima variabilidad posible, es decir, p= 0.5 y q= 0.5. En este caso se supone que existe una total heterogeneidad, o sea, se tiene una incertidumbre tal que lo más que se puede esperar es que el 50 por ciento de las personas contesten afirmativamente y el otro 50 por ciento lo hagan de forma negativa.”⁷⁵

⁷⁵ Ibid, p. 299.

Cálculo de la muestra de los empleados.

Donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Valor Z curva normal (1.96)

P= Probabilidad de éxito (0.5)

Q= Probabilidad de fracaso (0.5)

N= Población (108)

E= Error muestral (0.05)

Sustituyendo se tiene:

Muestra de empleados

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(108)}{(108 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(108)}{(107)(0.0025) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{(0.96)(108)}{0.2675 + 0.96}$$

$$n = \frac{103.68}{1.2275}$$

$$n = 84.46$$

$$n = 84 \text{ Empleados.}$$

Cálculo de la muestra de los clientes.

Donde:

n= Tamaño de muestra.

Z= Valor Z curva normal (1.96).

P= Probabilidad de éxito (0.5).

Q= Probabilidad de fracaso (0.5).

N= Población (5000).

E= Error muestral (0.05).

Sustituyendo se tiene:

Muestra de clientes.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(5000)}{(5000 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(0.9604)(5000)}{12.4975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{4802}{13.4579}$$

$$n = 356.81$$

$$n = 357 \text{ Clientes.}$$

Muestra de los Gerentes.

Se entrevistaron a los 14 gerentes de Súper Josué.

3.5 Distribución de la muestra.

En el caso de los empleados, la distribución de la muestra se realizó partiendo de la asignación de un porcentaje a cada una de las sucursales de Súper Josué. A este tipo de asignación se le conoce como; distribución muestral de proporciones, y consiste en el conjunto de proporciones de todas las muestras posibles, del mismo tamaño, que se pueden extraer de una determinada población.

Cuadro N°2
Tabla de distribución de los empleados.

SUCURSALES.	NÚMERO DE EMPLEADOS.	PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN.	MUESTRA.
Casa Matriz	11	11%	9
Sucursal #1	6	6%	5
Sucursal #2	7	6%	5
Sucursal #3	8	7%	6
Sucursal #4	7	6%	5
Sucursal #5	8	7%	6
Sucursal #6	6	6%	5
Sucursal #7	7	6%	5
Sucursal #8	10	11%	9
Sucursal #9	6	6%	5
Sucursal #10	9	8%	7
Sucursal #11	7	6%	5
Sucursal #12	9	8%	7
Sucursal #13	7	6%	5
TOTAL	108	100%	84

Fuente: información proporcionada por Súper Josué.

Para los clientes, la muestra es de 357 la cual se distribuyó entre el sexo masculino y el sexo femenino.

Cuadro N°3
Tabla de distribución de los clientes.

SUCURSALES.	NÚMERO DE CLIENTES.	PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN.	MUESTRA.		
			M	F	TOTAL
Casa Matriz	650	13%	23	23	46
Sucursal #1	590	12%	21	21	42
Sucursal #2	280	6%	11	11	22
Sucursal #3	385	8%	14	14	28
Sucursal #4	530	10%	18	17	35
Sucursal #5	370	7%	12	13	25
Sucursal #6	250	5%	9	9	18
Sucursal #7	350	7%	12	13	25
Sucursal #8	283	6%	11	11	22
Sucursal #9	260	5%	9	9	18
Sucursal #10	255	5%	9	9	18
Sucursal #11	237	5%	9	9	18
Sucursal #12	285	6%	11	11	22
Sucursal #13	275	5%	9	9	18
TOTAL	5,000	100%	178	179	357

Fuente: información proporcionada por Súper Josué.

3.6 Prueba piloto.

Esta prueba está basada en “administrar el instrumento a una pequeña muestra, cuyos resultados se usan para calcular la confiabilidad inicial, y de ser posible, la validez del instrumento”⁷⁶.

“Se realizará con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva). Los autores aconsejan que cuando la muestra sea de 300 o más se lleve a cabo la prueba piloto con entre 30 y 60 personas, salvo que la investigación exija un número mayor”⁷⁷.

El objeto de estudio de la prueba piloto fueron los gerentes, los empleados y los clientes de Súper Josué, que se distribuyeron de la siguiente manera.

Para dicha prueba piloto se proyectó incluir a los gerentes, empleados y clientes de Súper Josué de la siguiente manera; se tomaron los 14 gerentes de cada sucursal, a los cuales se le pasó la entrevista a cada uno. Para los empleados, se tomó a bien seleccionar 14 que fue uno por cada sucursal en Súper Josué. Para los clientes, se seleccionó 2 por cada sucursal, que en total fueron 28 clientes, que fueron divididos por sexo, 14 masculinos y 14 femeninos.

Todo para comprobar la validez de los instrumentos, verificar si las instrucciones se perciben y si los ítems funcionaron de manera adecuada.

⁷⁶ Hernández Sampieri, R. (2008). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. 4ª Edición. p. 306.

⁷⁷ Idem.

3.7 Método de muestreo y tamaño de la muestra.

En la investigación se utilizó el método aleatorio estratificado “el principio básico en este tipo de muestreo, es dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos”⁷⁸.

El tiempo que se tomó para pasar el instrumento, fue el día lunes para los 14 gerentes de cada sucursal a las 13:00 horas; debido a que, a esa hora ellos tienen disponibilidad. Para los empleados se tomaron los días, lunes y martes de las 10:00 horas en adelante.

Para el muestreo de los clientes los días que se tomaron a bien realizarles la encuesta, fueron los días: miércoles, jueves, viernes y sábado, de las 8:00 horas en adelante.

3.8 Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información, está fundamentado principalmente en métodos, técnicas y procesamientos estadísticos, los cuales a su vez le dan mayor veracidad a este.

Una vez que se ha elegido el diseño de la investigación y la muestra de manera apropiada, se procedió a realizar la recolección de datos, tanto en los gerentes, empleados y clientes de Súper Josué.

⁷⁸ Rojas Soriano, R. (2003). Guía para realizar investigaciones sociales. México, Editorial Plaza y Valdes. 40° edición. p. 291.

Los datos que se obtuvieron de la población se organizaron en tablas de distribución de frecuencias y en gráficas.

3.8.1 Análisis.

Luego se procedió a realizar la interpretación de datos. “La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.”⁷⁹

“Puede decirse que el orden metodológico del manejo de la información implica los siguientes procesos:

1. Sintetizar la información fuente en cuadros estadísticos, gráficos o relaciones de datos.

2. Analizar la información sintetizada. Para ello se utilizarán diversos tipos de análisis, entre los cuales pueden citarse: el descriptivo, el dinámico, de correlación y de contenido.

3. Realizar una síntesis general de los resultados.”⁸⁰

“**Análisis descriptivo.** Se lleva a cabo en dos procesos; en el primero se realiza el análisis individual de los resultados obtenidos en cada pregunta con el propósito de conocer la tendencia, situación o magnitud del aspecto detectado a través del ítem o

⁷⁹ *Ibíd.*, p. 333.

⁸⁰ *Ibíd.*, p. 335.

pregunta. En el segundo, se procede a conjugar las distintas respuestas que tratan sobre un mismo factor.

Análisis dinámico. Después de realizar el análisis descriptivo del problema, el interés se centra en integrar todas las respuestas con el propósito de hacer una interpretación, en forma dinámica, de la influencia que tiene cada uno de los factores en la problemática que se estudia. El análisis dinámico abrirá el camino para probar las hipótesis establecidas y/o proporcionará mayores elementos teórico-metodológicos que apuntalen otras hipótesis para que posteriormente puedan someterse a prueba.”⁸¹

“Análisis de correlación. Tiene por objetivo indicarnos si existe relación entre dos eventos, es decir, variables, un poco sobre la naturaleza de dicha relación, y su fuerza. Para poder realizar un análisis de correlación confiable, lo primero que se necesita es realizar muchas observaciones de dos variables.”⁸²

“Análisis de contenido. Se puede considerar el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse. El análisis de contenido, es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación.”⁸³

⁸¹ *Ibíd.*, p. 337.

⁸² Jiménez Marín, B. (29 de Marzo de 2017). *Conogasi*. Obtenido de <http://conogasi.org/articulos/analisis-de-correlacion/>

⁸³ XXI, *Revista de Educación*, 4 (2002), Universidad de Huelva, p. 173.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

4.1 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los empleados de la empresa Súper Josué.

Pregunta N° 1. ¿Cada cuánto tiempo la empresa aumenta los salarios?

Objetivo: Determinar que política salarial sigue la empresa para el aumento del sueldo.

Cuadro N° 4.
Tiempo en que la empresa aumenta los salarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cuando se hace reforma al código de trabajo.	48	57%
Cuando hay ascensos de puestos.	36	43%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Un aumento de sueldo, implica que una persona comience a recibir una remuneración mayor por su trabajo. En Súper Josué los salarios de los empleados, tienen un aumento de sueldo cuando se hace una nueva reforma al código de trabajo conforme al salario mínimo, y también cuando los empleados son ascendidos de puestos.

Pregunta N° 2. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la empresa para los aumentos de salarios?

Objetivo: Conocer los parámetros que utiliza la empresa para realizar aumentos de salarios en los empleados.

Cuadro N° 5.
Criterios que utiliza la empresa para los aumentos de salarios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Antigüedad	26	31%
Ascensos de puestos	36	43%
Alto desempeño	4	5%
Reforma a la Ley Salarial	48	57%
Porcentaje calculado con base a una muestra de 84 empleados.		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El aumento de sueldo adecuado debe ser siempre de manera individual. Los empleados de alto rendimiento pueden obtener beneficios de hasta 4,5 por ciento. Los empleados cuyo rendimiento es medio podrían ver un incremento anual del 2,4 por ciento. Los criterios que se toman en cuenta, es cuando el empleado es ascendido, el otro criterio esta fuera de las manos de la empresa, y es cuando hay una reforma al código de trabajo conforme al salario mínimo de los empleados.

Pregunta N° 3. ¿Le pagan las horas extras que trabaja en Súper Josué?

Objetivo: Verificar si la empresa cumple con el pago de las horas extras realizadas por los empleados, según lo estipulado por la ley.

Cuadro N° 6.
Pago de las horas extras

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El pago de las horas extras trabajadas es de una proporción mayor al de las horas de la jornada normal, ya que son una extensión del tiempo máximo que el empleado debería trabajar durante la semana. A los empleados de Súper Josué si se les

están pagando las horas extras que ellos trabajan, la empresa no está violando el código de trabajo.

Pregunta N° 4. ¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?

Objetivo: Determinar si la empresa premia el trabajo y compromiso de los empleados.

**Cuadro N° 7.
Recompensa por un trabajo bien hecho.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	51	61%
Algunas veces	32	38%
Nunca	1	1%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Cuando una empresa ofrece incentivos a sus empleados intenta mejorar unos niveles deseados de productividad empresarial que permitan a la organización obtener los números económicos y los beneficios planteados. En Súper Josué los empleados hacen un buen trabajo en sus horas laborales, la empresa se los recompensa, para que los empleados sean más productivos.

Pregunta N° 5. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido usted por parte de la empresa?

Objetivo: Verificar el plan de incentivos que implementa la empresa con sus trabajadores.

**Cuadro N° 8.
Incentivos que han recibido los empleados por parte de la empresa.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Aumento de sueldo	42	50%
Bonos	45	54%
Certificados de regalos	21	25%
Comisiones	56	67%
Porcentaje calculado con base a una muestra de 84 empleados.		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Incentivo es lo que se propone estimular o inducir a los trabajadores, que generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos. Los incentivos que mayormente reciben los empleados, son las comisiones y los bonos, que se les entrega al final de cada mes, por haber cumplido con la meta que se les había asignado.

Pregunta N° 6. ¿La empresa le ha ofrecido algún ascenso de puesto por desarrollar bien su trabajo?

Objetivo: Determinar si el ascenso de puesto la empresa lo ofrece al empleado por realizar bien sus funciones.

Cuadro N° 9.
Ascenso de puesto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	57	68%
No	27	16%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: En el contexto laboral, se denomina ascenso a la promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado. Por ende, en Súper Josué, si se ofrecen ascensos de puestos, cuando notan que el empleado se está desarrollando bien en su puesto laboral.

Pregunta N° 7. ¿La empresa le ofrece transporte para trasladarse hasta su hogar?

Objetivo: Conocer si la empresa ofrece transporte a sus empleados.

Cuadro N° 10.
Transporte a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores. Súper Josué no ofrece transporte a sus empleados; porque, la mayoría de empleados que son contratados, viven cerca de la zona en donde se encuentra ubicadas las sucursales.

Pregunta N° 8. ¿La empresa le brinda alimentos para que los pueda consumir en su hora de almuerzo?

Objetivo: Verificar si a los empleados de Súper Josué les brindan alimentos para el almuerzo.

Cuadro N° 11.
Alimentos proporcionados por la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización. Súper Josué, no brinda alimentos a los empleados, porque manifiestan que prefieren ir a comer a sus hogares, porque les queda cerca.

Pregunta N° 9. ¿La empresa le ha otorgado un seguro de vida?

Objetivo: Conocer si los empleados poseen un seguro de vida por parte de la empresa.

Cuadro N° 12.
Seguro de vida a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Indemnización del capital asegurado en caso de muerte por cualquier causa, tanto por enfermedad común como por enfermedad profesional o accidente. En Súper Josué, nunca se ha ofrecido un seguro de vida, como una prestación para sus empleados.

Pregunta N° 10. ¿La empresa Súper Josué le regala víveres para su hogar?

Objetivo: Determinar si a los empleados reciben algún beneficio alimenticio por parte de la empresa.

**Cuadro N° 13.
Regalía de Víveres a los empleados.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Nunca	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Las leyes del trabajo definen un conjunto de prestaciones laborales que el empleador está obligado a ofrecer a sus trabajadores para garantizar su protección económica y personal. Súper Josué nunca he tenido esta iniciativa, de brindarles víveres a los empleados; ellos manifiestan, que solamente reciben una canasta navideña al final del año.

Pregunta N° 11. ¿Realiza tareas que le obligan a mantener posturas incómodas?

Objetivo: Conocer si las funciones que realizan los trabajadores no interfieren en su salud.

**Cuadro N° 14.
Posturas incómodas en los empleados.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los empleados. Las tareas que los empleados hacen en sus áreas de trabajo, no los obligan a mantener posturas incómodas, ellos pueden desarrollar sus obligaciones sin ningún problema.

Pregunta N° 12. ¿Levanta, traslada o arrastra cargas, u otros objetos pesados?

Objetivo: Verificar si los esfuerzos físicos realizadas por el trabajador no exponen su seguridad.

**Cuadro N° 15.
Levantamiento de objetos pesados.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	75	89%
No	9	11%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El entorno laboral es uno de los factores más relevantes en el desarrollo de una empresa, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo. En la empresa los empleados levantan cargas u objetos pesados, para trasladarlos de un lugar hacia otro, en la cual puede ocasionar lesiones físicas a los trabajadores.

Pregunta N° 13. ¿El trabajo suele realizarse sin interrupciones?

Objetivo: Verificar si los empleados realizan pausas al momento de desarrollar sus actividades laborales.

Cuadro N° 16.
Realización del trabajo sin interrupciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	13	15%
Algunas veces	68	81%
Nunca	3	4%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La carga de trabajo es la cantidad de actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones. El trabajo en Súper Josué algunas veces suele realizarse sin interrupciones, quiere decir que los empleados, suelen distraerse cuando realizan su trabajo.

Pregunta N° 14. ¿Al terminar la jornada, te sientes cansado/a o agotado/a?

Objetivo: Conocer el estado energético del empleado al culminar con su jornada laboral.

Cuadro N° 17.
Cansancio o agotamiento al terminar la jornada laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	74	88%
No	10	12%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El estrés laboral es uno de los problemas de salud más graves que en la actualidad afecta a la sociedad en general, debido a que no solo perjudica a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental en el desarrollo de sus actividades laborales. Los empleados de Súper Josué, manifiestan que, al finalizar la jornada laboral, terminan cansados de las actividades que ellos desarrollan. Con el tiempo se puede ir deteriorando más la salud del empleado.

Pregunta N° 15. ¿Las preocupaciones que tiene por el trabajo le permite descansar lo suficiente mientras duerme?

Objetivo: Investigar si el empleado no es afectado por el estrés laboral.

Cuadro N° 18.
Descanso Suficiente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	76	90%
Algunas veces	8	10%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El estrés laboral es generado por una serie de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de algunos estresores los cuales pueden llegar a afectar la salud del trabajador. Las preocupaciones que los empleados pueden tener durante su jornada laboral, no les afecta y, no les interfiere para descansar por las noches, sin embargo, hay un pequeño grupo que está siendo afectado por las preocupaciones laborales.

Pregunta N° 16. ¿Alguna vez ha perdido la secuencia (concentración) cuando realiza su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados han perdido la secuencia al momento de estar realizando su trabajo.

Cuadro N° 19.
Pérdida de secuencia en los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	2%
Algunas veces	49	58%
Nunca	33	40%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Las demandas y la presión en el entorno laboral cada vez son mayores, largas jornadas de trabajo, la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, la incertidumbre por el puesto. Todo esto influye significativamente en los empleados. La mayoría de los trabajadores manifiesta que algunas veces pierden la secuencia de las actividades que les toca, esto podría darse, por la sobre carga de trabajo que puedan tener.

Pregunta N° 17. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

Objetivo: Conocer si la empresa cuida de la seguridad de los trabajadores.

Cuadro N° 20.
Facilitación de los equipos de protección a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	72	86%
Algunas veces	12	14%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Un equipo de protección individual (EPI) está destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador o trabajadora para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud en el trabajo. La empresa siempre le facilita los equipos de protección a sus empleados, con la finalidad de evitar que ocurran accidentes dentro de la empresa.

Pregunta N° 18. ¿La temperatura que siente en la empresa es la adecuada al tipo de actividad que usted realiza?

Objetivo: Indagar si la temperatura que se siente en las sucursales de Súper Josué es la adecuada a las actividades que realizan los empleados.

Cuadro N° 21.
La temperatura adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	17	20%
No	67	80%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Una humedad alta con calor ambiental provoca sudoración, pero en este ambiente húmedo el sudor no puede evaporarse y aumenta la sensación de calor, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. En Súper Josué, la temperatura no es la adecuada para el personal, se siente mucho calor, hace falta más ventilación, esto ayudaría a reducirla, y se sentiría un ambiente agradable.

Pregunta N° 19. ¿Ha sufrido alguna vez una caída, en su lugar de trabajo?

Objetivo: Investigar si suceden accidentes de trabajo, en Súper Josué.

Cuadro N° 22.
Accidentes en el trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Algunas veces	11	13%
Nunca	73	87%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es todo suceso repentino que sobrevenga por causa o en ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte. Los empleados de Súper Josué, manifiestan que nunca han tenido caídas en el lugar de trabajo, porque las áreas están señalizadas, para evitar algún accidente.

Pregunta N° 20. ¿Considera que la empresa necesita mejorar la distribución de los horarios de almuerzo para los empleados?

Objetivo: Conocer la distribución de los horarios de almuerzo para los empleados de Súper Josué.

**Cuadro N° 23.
Distribución de los horarios de almuerzo.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	19	23%
No	65	77%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los horarios laborales flexibles no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras. Los empleados de Súper Josué manifiestan que los horarios de almuerzo están bien distribuidos, y que no necesitarían ser mejorado, porque a la mayoría de empleados les dan dos horas para ir a comer.

Pregunta N° 21. ¿Las reuniones de trabajo se realizan siempre dentro del horario laboral?

Objetivo: Investigar si las reuniones de trabajo se efectúan dentro de la jornada laboral.

**Cuadro N° 24.
Reuniones de trabajo.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	80	95%
Algunas veces	4	5%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los horarios flexibles reportan múltiples beneficios tanto a las personas como a las empresas; mejoran la calidad de vida de las personas al facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar. En la empresa Súper Josué todas las reuniones de

trabajo que se hacen en las instalaciones de las tiendas, siempre se realizan dentro de su jornada laboral, queriendo decir que los empleados no se quedan hasta horas tarde, esperando las reuniones de trabajo.

Pregunta N° 22. ¿Le permite la empresa Súper Josué disfrutar de permisos retribuidos para resolver asuntos personales?

Objetivo: Conocer si la empresa concede permisos adaptándose a la necesidad de los empleados.

**Cuadro N° 25.
Permisos retribuidos.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los permisos retribuidos son un tipo de permiso en que el tiempo de ausencia del trabajador implica que este recibirá una compensación económica mientras no trabaje en la empresa. La empresa Súper Josué les permite a los empleados tener permisos retribuidos, siempre y cuando los empleados lo soliciten con un determinado tiempo y lo hagan de forma escrita.

Pregunta N° 23. ¿Ha recibido capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional por parte de la empresa Súper Josué?

Objetivo: Verificar si los empleados de Súper Josué reciben capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional.

**Cuadro N° 26.
Capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. En la empresa Josué Súper, los empleados manifestaron que no reciben capacitaciones. Ante esta situación, si se les presentara un problema sobre este tema, los empleados no supieran como poder solventarlo.

Pregunta N° 24. ¿El área de trabajo donde realiza su jornada de trabajo está lo suficientemente aseada?

Objetivo: Conocer si los empleados de Súper Josué mantienen su área de trabajo aseada.

Cuadro N° 27.
Área de trabajo aseada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	75	89%
No	9	11%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Los empleados de Súper Josué, manifiestan que el área donde ellos realizan su trabajo está completamente aseada, porque al no tenerla de esa manera, puede provocar alguna caída. Sin embargo, existe un porcentaje reducido de trabajadores que no están satisfechos en el aseo de la empresa.

Pregunta N°25. ¿Quién es el responsable de fijar sus roles laborales?

Objetivo: Determinar quién es la autoridad responsable de fijar los roles laborales de los Empleados.

Cuadro N°28.

Responsable de fijar los roles laborales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Gerente general	3	7%
Jefe inmediato	81	93%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Para facilitar la coordinación, se concede a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades; en este caso de fijar los roles laborales a los empleados, en el cual se está cumpliendo la autoridad asignada por la empresa.

Pregunta N°26. ¿Usted se reporta con un solo jefe?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen claro que deben de reportarse con un solo jefe.

Cuadro N°29.

Reportarse con un solo jefe.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	57	68%
No	10	12%
Cuando no está el gerente, con el sub gerente	17	20%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La cadena de mando es una línea continua de autoridad que esclarece quien se debe de reportar con quien, en el cual se afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo , los empleados de Súper Josué encuestados tienen definido con quien reportarse, y en el caso que no se encuentre el jefe inmediato ellos pueden acudir al sub-gerente, para hacerlo, es de hacer notar que existe un porcentaje importante de trabajadores que manifiestan que se reportan con varios jefes.

Pregunta 27. ¿De quién recibe asistencia durante la ejecución de su trabajo?

Objetivo: Verificar por quién recibe asistencia el empleado durante la ejecución del trabajo.

Cuadro N°30
Asistencia durante la ejecución del trabajo de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Jefe Inmediato	58	69.05%
Compañero de Trabajo	18	21.43%
Ninguno	8	9.52%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La gerencia intermedia está encargada de supervisar y brindar asistencia al empleado para asegurarse que ejecuten las actividades propuestas de manera correcta. En la empresa Súper Josué la mayoría de empleados manifiestan que reciben asistencia por parte de su jefe inmediato, pero se designa a un empleado para que le brinde asistencia a su compañero mientras ejecuta sus actividades, esto interrumpe la jornada laboral del empleado asignado y no está dentro de las funciones que este debe de realizar.

Pregunta 28. ¿Cuáles son los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo?

Objetivo: Detectar si el empleado se le informó sobre los conocimientos que debía poseer para optar por el cargo que realiza.

Cuadro N°31.
Conocimientos para desempeñar el cargo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conocimientos de informática.	13	15%
Saber de contaduría	9	10%
Conocimientos básico de los métodos de almacenamiento	4	4%
Atender amablemente a los clientes	27	32%
Aprenderse los productos , precio, fecha de vencimiento	15	18%
Saber conducir el vehículo, saber el destino, tener conocimiento del vehículo	6	7%
Sin experiencia, Ser bachiller	9	10%

Valores	4	4%
Ordenar las Góndolas	13	15%
Ser Servicial y estar a la disposición de la empresa.	7	8%
Saber sobre arqueo de caja	10	12%
No es necesario tener conocimiento para poder desempeñar el cargo asignado.	8	9%
Saber asesorar a los clientes sobre los productos.	11	13%
Saber las marcas que se les ofrecen a los clientes.	5	6%
Estar presentes en las reuniones de trabajo.	3	3%
No recuerda	7	8%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 84 empleados.		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La descripción del puesto relaciona, de forma breve los aspectos extrínsecos del cargo, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto, el Dpto. de Recursos Humanos es la encargada de dar a conocer los conocimientos que debe poseer el aplicante al momento de optar por la plaza. En este caso los empleados se les dio a conocer cuáles eran los conocimientos requeridos para ocupar el cargo.

Pregunta N°29. ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene usted en su trabajo?

Objetivo: Indagar si los empleados tienen conocimientos de las responsabilidades laborales que deben cumplir durante su jornada.

Cuadro N°32.
Responsabilidades laborales de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Asear el lugar de trabajo	9	10%
Atender amablemente a los clientes	37	44%
Cuidar los productos al momento que se colocan en góndola.	15	17%
Cuidar el Vehículo.	5	6%
Cuidar el Equipo Informático.	7	8%
Siempre portar el uniforme de la empresa.	12	14%

Trasladar el producto hasta bodega con cuidado.	4	4%
Que no haya faltante en caja.	5	5%
Siempre entregar ticket al cliente.	4	4%
Respetar la hora de entrada y salida.	8	9%
Cumplir con las actividades asignadas durante el día.	3	3%
Respetar a los demás compañeros.	2	2%
Revisar la góndola que es asignada se encuentre ordenada y colocar el producto.	13	15%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 84 empleados		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La descripción del puesto es un retrato simplificado de las principales responsabilidades que el empleado debe acatar en su jornada laboral. Las responsabilidades a los empleados de Súper Josué se les ha dado a conocer a los empleados de una forma periódica, para que sean cumplida por los mismos, y de cierta forma cuidar el mobiliario y equipo de la empresa.

Pregunta N°30. ¿Cuáles son sus principales tareas?

Objetivo: Conocer las principales tareas que realizan los empleados en la empresa.

Cuadro N°33
Principales tareas de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Atención al cliente	43	51%
Mantener aseado	11	13%
Recibir Productos.	9	11%
Revisar fecha de caducidad de los productos.	7	8%
Ordenar los productos en bodega.	6	7%
Limpiar las Góndolas.	9	10%
Cobrar al cliente	11	13%
Hacer Pedidos	5	5%
Conocer el precio de los productos	14	16%
Conducir cuidadosamente.	4	4%
Cuidar el Vehículo de la empresa.	4	4%

Asesorar al cliente	17	20%
Verificar que todos los productos sean cobrados.	13	15%
Contar los productos que lleva el cliente.	12	14%
Empaquetar los productos al cliente.	13	15%
Entregar el dinero al momento de realizar arqueo.	8	9%
Mantener aseada la caja registradora.	8	9%
Ser puntual con los pedidos que se entregaran en las otras sucursales.	4	4%
Revisar que las verduras estén frescas y ordenadas.	6	7%
Empaquetar granos básicos y aceite.	9	10%
Asear las cámaras refrigerantes.	5	5%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 84 empleados		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente las actividades y tareas que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. En este caso los empleados tienen conocimientos de las principales tareas que deben de realizar dentro de su jornada laboral.

Pregunta N° 31. ¿Todos los procedimientos que realiza en su trabajo están documentados?

Objetivo: Investigar si todos los procedimientos que realiza el empleado se encuentran documentados.

Cuadro N°34
Procedimientos documentados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	6%
No	67	80%
No sé	12	14%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La documentación de los procedimientos sirve para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento;

sin embargo, la empresa Súper Josué no pone en práctica la documentación de los diferentes procesos que realizan los empleados.

Pregunta N°32. ¿Le presentan una lista de las actividades laborales que se realizará durante el día?

Objetivo: Comprobar si a los empleados de Súper Josué se les presenta una lista de actividades laborales que realizarán durante el día.

Cuadro N°35
Lista de actividades laborales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	17	20%
Algunas Veces	38	45%
Nunca	29	35%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Presentar una lista de actividades a los empleados permite que el personal operativo pueda hacer un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas en orden lógico y en un tiempo definido; además, que permite una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de información. En este la mayoría de las sucursales de Súper Josué no presentan a los empleados una lista de actividades laborales que deben de realizar durante el día.

Pregunta 33. ¿Considera que recibe un reconocimiento justo de parte de sus jefes por el trabajo que usted desempeña?

Objetivo: Investigar si los jefes reconocen de manera justa el trabajo que desempeñan los empleados en Súper Josué.

Cuadro N°36.
Reconocimiento justo del trabajo que desempeña el empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	26	30.96%
No	29	34.52%
Algunas Veces	29	34.52%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se mejora la satisfacción y retención de los empleados ya que se sentirán motivado para hacer un gran esfuerzo logrando un mejor desempeño. En la empresa Súper Josué los empleados reciben un reconocimiento justo, pero existe un porcentaje considerable que afirmó, que no es valorado su esfuerzo debidamente.

Pregunta N°34. ¿Su jefe lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado es felicitado por su jefe cuando realiza correctamente su trabajo.

Cuadro N°37.
Felicitación al trabajador por parte del jefe.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	21	25%
No	41	49%
Algunas Veces	22	26%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Muchas veces la falta de una felicitación puede afectar la persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo y esto se realiza a través del reconocimiento por su labor. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta, siempre y cuando sientan que es valorado su esfuerzo. El 25% de los

empleados manifestaron que son felicitados por su jefe, mientras que un porcentaje del 49% afirmó que no se le reconoce su buena labor con una felicitación verbal.

Pregunta N°35. ¿Qué alternativa considera como una fuente importante de motivación en su trabajo?

Objetivo: Determinar las alternativas que los empleados consideran como fuente de motivación en su trabajo.

**Cuadro N°38.
Fuentes de Motivación.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sueldo	19	22%
Buen trato	27	32%
Bonificaciones	18	21%
Estabilidad laboral	19	22%
Premios	38	45%
Reconocimientos	30	35%
Ascensos de Puestos	8	9%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 84 empleados		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Si queremos motivar a las personas en su puesto, es recomendable acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas. Las fuentes de motivación que han considerado los empleados se destaca: los premios, reconocimientos, buen trato, bonificaciones, estabilidad laboral.

Pregunta N°36. ¿Disfruta trabajar en Súper Josué?

Objetivo: Indagar si los empleados disfrutaban de trabajar en Súper Josué.

Cuadro N°39.
Disfrutar el trabajo que se realiza.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	57	68%
No	3	3%
Algunas Veces	24	29%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: El compromiso organizacional consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja, disfrutar de lo que se hace en ella, además existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes disfrutan de sus labores, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. La mayoría de los trabajadores manifestaron que disfrutan trabajar para la empresa Súper Josué, pero existe una minoría que considero que algunas veces disfruta de su labor.

Pregunta N°37. ¿Se siente comprometido a dar en ocasiones, un esfuerzo adicional por el bien de la empresa?

Objetivo: Investigar si los empleados están comprometidos en dar un esfuerzo adicional por el bien de la empresa.

Cuadro N°40
Esfuerzo adicional por el bien de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	45	53%
No	4	5%
Algunas Veces	35	42%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, es dar un esfuerzo adicional por la empresa, en el cual no solo beneficia a la empresa, además se enriquece el empleado

por adquirir nuevos conocimientos. Un considerable porcentaje de empleados, opinaron que están dispuestos a dar un esfuerzo adicional por el bienestar de la empresa.

Pregunta N°38. ¿Las opiniones brindadas por sus compañeros de trabajo han incidido en su rendimiento en la empresa?

Objetivo: Conocer si las opiniones que brindan los compañeros de trabajo inciden en el rendimiento laboral del empleado.

Cuadro N°41.
Incidencia de opiniones por parte de los compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	6%
No	69	82%
Algunas Veces	10	12%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Es la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias emitidas por los demás y que a la vez puede beneficiar o afectar a la persona. En el caso de estudio se puede observar que la mayoría de empleados de Súper Josué no se ven afectados por las opiniones brindadas por sus demás compañeros, y no perjudican su rendimiento laboral.

Pregunta N°39. ¿Al momento de que sus compañeros de trabajo brindan sus opiniones, ideas, etc., usan el tono de voz adecuado?

Objetivo: Investigar si los empleados de Súper Josué usan el tono de voz adecuado al momento de brindar sus opiniones, ideas, etc.

Cuadro N°42.
Usar el tono de voz adecuado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	42	50%
No	18	21%
Algunas Veces	24	29%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Se refiere a la forma de expresión que el ser humano utiliza para transmitir sus opiniones, concepciones sobre el objeto actitudinal. Incluye desde los procesos perceptivos simples, hasta los cognitivos más complejos. Según lo manifestado por los encuestados, la mayoría utilizan un tono de voz adecuado, indicando que hay respeto entre ellos.

Pregunta N°40. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar en Súper Josué ha establecido amistad con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar si existen vínculos amistosos entre los compañeros de trabajo.

Cuadro N°43.
Vínculos amistosos con los compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bastante	55	66%
Poco	29	34%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Una actitud estará, por lo tanto, muy en relación con las vivencias afectivas y sentimientos de nuestra vida. El sentimiento afectivo le da carácter de cierta permanencia. La parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos. Los empleados de Súper Josué, mantienen vínculos amistosos con sus compañeros de trabajo, generando una mejor relación laboral entre ellos.

Pregunta 41. ¿Siente que es respaldado o apoyado por sus compañeros de trabajo al momento en que se le presenta algún problema laboral o familiar?

Objetivo: Determinar si la empresa les ofrece apoyo a los trabajadores en situaciones adversas.

Cuadro N°44.
Respaldo por parte de los compañeros en problemas laborales o familiares.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	56	67%
No	9	11%
Algunas Veces	19	22%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La valoración emocional, positiva o negativa, que acompaña a las categorías asociándolas a lo agradable o desagradable, permite al ser humano tener un acercamiento con otro en caso de problema reforzando un vínculo y permitir un apoyo para la resolución de estos. La mayoría de los empleados han manifestado que se sienten apoyado por sus demás colegas en problema de diferente naturaleza; sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que se sienten sin apoyo de parte de sus compañeros de trabajo.

Pregunta 42. ¿Cuándo ha tenido experiencias positivas dentro de la empresa cómo refleja lo que ha logrado?

Objetivo: Detectar la forma en como comparten los empleados las experiencias positivas con los demás trabajadores.

Cuadro N°45.
Experiencias positivas dentro la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Expresa felicidad.	22	26.20%
Comparte la experiencia con los demás.	52	61.90%
No lo comparte con nadie.	3	3.57%
Realiza un festejo con un grupo específico.	7	8.33%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: El componente afectivo forma parte de la emotividad que impregna los juicios que provocan felicidad o experiencias positivas en el ser humano, que desea compartir consigo mismo o con otras personas. En este caso los empleados prefieren compartir sus experiencias positivas con los demás compañeros de trabajo.

Pregunta 43. ¿Al momento que ha pedido un consejo o idea a sus compañeros sobre una decisión laboral, estos se han expresado?

Objetivo: Conocer las expresiones que los compañeros han reflejado al momento que brindan un consejo o idea a los demás.

Cuadro N°46.
Expresiones por parte de sus compañeros al momento de brindar un consejo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Amables.	76	90%
Lo toman como una broma	8	10%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La manera en la que las actitudes se muestran externamente, en cierta medida controlables propicia una confianza para el ser humano de pedir ayuda en cualquier situación que se le presente; además, representan la tendencia a resolverse en la acción de

una manera determinada. En la empresa en estudio, los empleados reflejan una buena actitud cuando su compañero les solicita un consejo o idea.

Pregunta 44. ¿Alguna vez se ha sentido atemorizado de expresar lo que realmente necesita en su área de trabajo, por las confrontaciones de sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado se ha sentido atemorizado de expresar lo que realmente necesita en su área de trabajo.

Cuadro N°47.
Temor de expresar lo que necesita en su área de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	45	54%
No	39	46%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien en expresar sus ideas, sabiendo que le será útil o le es necesario para suplir una necesidad, es importante que al ser humano se le propicie el espacio sin causarle temor o inseguridad de poder dar a conocer lo que desea. En Súper Josué, la mayoría de los empleados manifestaron que algunas veces se han sentido atemorizados de expresar lo que necesitan en su área de trabajo; debido a las confrontaciones de sus compañeros de trabajo.

Pregunta 45. ¿Cuáles son las expresiones faciales que ve diariamente reflejados en sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar las expresiones faciales que se ven diariamente en los empleados de Súper Josué.

Cuadro N°48.
Expresiones faciales que se ven diariamente en los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Disgusto	9	11%
Miedo	7	8%
Alegre	55	65%
Tristeza	4	4%
Ira	6	7%
Cansado	27	32%
Porcentaje calculados con base a una muestra de 84 empleados.		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Las expresiones faciales es la manera en la que las actitudes se muestran externamente. Lo que prevalece en Súper Josué, es la expresión de alegría; sin embargo, hay que prestar mucha atención al personal que manifiesta cansancio, disgusto y otras expresiones de insatisfacción.

Pregunta N°46. ¿De qué forma se le comunica sobre reuniones, o eventos que realizará la empresa?

Objetivo: Determinar la forma por la cual se les comunican a los empleados de las futuras reuniones o eventos que se tendrán.

Cuadro N°49.
Forma de Comunicarse con los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Verbal	76	90%
Otro: Mensajes de Textos.	8	10%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La comunicación juega un papel fundamental en las actividades diarias de los empleados, ya que comunican con sus compañeros de trabajo, y con su jefe. Por tanto, es importante tener una buena comunicación y utilizar el medio indicado para hacerle saber a los empleados de las futuras reuniones que se tendrán. En Súper Josué, se hace uso de la

comunicación verbal para transmitir la información necesaria; sin embargo, una pequeña minoría de trabajadores expresó que hace uso de los mensajes de texto para comunicarse con sus compañeros y/o jefe.

Pregunta 47. ¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe Inmediato u otro encargado de la empresa?

Objetivo: Conocer si el empleado al momento de comunicarle cierta información a su jefe lo hace de manera libre.

Cuadro N°50.
Trasmitir comunicación libremente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	45	53.57%
Algunas veces	30	35.71%
Nunca	9	10.72%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Según lo expresado por la mayoría de los empleados de Súper Josué, ellos transmiten libremente la información a su jefe inmediato; sin embargo, hay un pequeño grupo de trabajadores que no se sienten cómodos para poder transmitir la información a sus jefes y compañeros.

Pregunta N° 48. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores?

Objetivo: Conocer si Súper Josué ha puesto a disposición un buzón de sugerencias para el uso de sus empleados.

Cuadro N°51
Existencia de buzón de sugerencias para los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	84	100%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El uso del buzón de sugerencias por parte de los trabajadores es de suma importancia debido a que ayuda a mejorar la comunicación organizacional y además, es un buen canal de comunicación ascendente, ya que mantiene a los superiores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo. En Súper Josué no se cuenta con un buzón de sugerencias para que sus empleados expresen libremente su sentir y pensar sobre la administración.

Pregunta N° 49. ¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo sus compañeros se la brindan?

Objetivo: Identificar si existe el compañerismo entre los empleados de Súper Josué.

Cuadro N°52
Compañerismo en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	55	65%
Algunas veces	29	35%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: A través del compañerismo se crean vínculos entre los empleados, estos hacen que mejoren sus relaciones interpersonales y que a través de una ayuda mutua los lleve a la consecución de un mismo fin. Siendo este el caso de Súper Josué ya que sus empleados manifestaron que si existe tal ayuda.

Pregunta N° 50. ¿En Súper Josué existen actividades para fomentar el compañerismo? Si o no ¿Cuáles son?

Objetivo: Conocer si Súper Josué realiza actividades para fomentar el compañerismo.

Cuadro N° 53 A
Existencia del compañerismo en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	79	94%
No	5	6%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La existencia del compañerismo es fundamental, debido a que los objetivos de la empresa no se podrían alcanzar sin una colaboración entre todos los miembros de la organización; la ausencia de compañerismo afecta el trabajo en equipo y en ocasiones, produce mal clima laboral. La mayoría de los empleados de Súper Josué, manifestaron que sí existe el compañerismo entre ellos; sin embargo, una pequeña minoría de los trabajadores encuestados, expresaron que no existe el compañerismo en Súper Josué.

Objetivo: Determinar las actividades que Súper Josué implementa para promover el compañerismo.

Cuadro N° 53 B
Actividades para impulsar el compañerismo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Almuerzo en restaurante por las metas alcanzadas	38	48.10%
Celebración del cumpleaños del mes	15	18.99%
Tardes libres por haber alcanzado las metas	7	8.86%
Partidos amistosos con otras empresas	5	6.33%
Intercambiar el puesto de trabajo con otro compañero por una semana	7	8.86%
Cena navideña	49	62.03%
Capacitaciones	11	13.92%
Porcentaje calculado con base a 79 empleados que dicen que SI existe el compañerismo en Súper Josué.		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Fomentar el compañerismo es vital tanto para los empleados como para las organizaciones, porque las personas se sienten parte importante de las empresas, propicia un ambiente ameno y trabajar con una mayor motivación. Este tipo actividades impulsadas por Súper Josué ayuda a crear y promover los vínculos entre compañeros. Dentro de los cuales sobresalen los almuerzos por metas alcanzadas, el cumpleaños del mes y la cena navideña.

Pregunta N° 51. ¿Participa usted en las actividades que desarrolla Súper Josué para fomentar el compañerismo?

Objetivo: Conocer la participación de los empleados en las actividades desarrolladas por Súper Josué para fomentar el compañerismo.

Cuadro N° 54
Participación de los empleados en las actividades para fomentar el compañerismo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	47	56%
Algunas veces	28	33%
Nunca	9	11%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para lograr el compañerismo se deben de crear actividades en donde la participación de todos los miembros de Súper Josué tiene que ser fundamental para conseguir la satisfacción de los mismos y a la vez lograr la cooperación de todos en su puesto de trabajo. Llama la atención la conducta de un pequeño grupo de trabajadores que demuestra una conducta negativa a través de toda la encuesta.

Pregunta N° 52. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar el tipo de relación que existe entre los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 55
Relación entre los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	42	50%
Muy Buena	28	33%
Buena	14	17%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: En las relaciones interpersonales es indispensable el afecto y la amistad, esto es un factor que determina en ciertos casos la efectividad de las relaciones entre compañeros de trabajo. Ningún trabajador de Súper Josué, manifestó que tengan malas relaciones, por lo que existe un buen ambiente de trabajo; sin embargo, hay un grupo considerable de empleados que no calificaron como excelente la relación que tiene con los demás dentro de la organización.

Pregunta N° 53. ¿Presenta disponibilidad durante su jornada laboral, cuando sus compañeros necesitan de su ayuda?

Objetivo: Conocer si los empleados de Súper Josué tienen la disponibilidad de ayudarse entre ellos mismos.

Cuadro N° 56
Disponibilidad de los empleados para ayudar a sus compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	66	78.57%
Algunas veces	18	21.43%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La disponibilidad que presentan los empleados para ayudar a sus compañeros, en ocasiones se debe a la confianza y a los vínculos de amistad que estos tienen, ya que cuando existe una relación de confianza el trabajador cuenta con que sus compañeros le ayudarán en el momento preciso; en Súper Josué tal ayuda se hace presente en la mayoría

de los empleados, lo que significa que existen ese tipo de relación entre ellos, y se traduce como un aumento en la productividad de los mismos.

Pregunta N° 54. ¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?

Objetivo: Determinar si ha existido conflictos laborales entre los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 57
Conflictos laborales entre compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	31	37%
No	53	63%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: En toda organización es inevitable la aparición de conflictos, por lo que estas deben de tratar de solucionarlos lo más rápido posible porque dichos problemas afectarían los procesos dentro de la organización; así como también, el rendimiento y las relaciones interpersonales entre los empleados. En la empresa en estudio, la mayoría de los empleados manifestaron que no han tenido conflictos con sus compañeros, pero existe un pequeño grupo de trabajadores que expresaron que si han tenido conflictos con sus compañeros de trabajo.

Pregunta N° 55. ¿De las siguientes alternativas cuál es el motivo de conflictos que se da con más frecuencias dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar las causas que originan los conflictos en Súper Josué.

Cuadro N° 58
Conflictos laborales más frecuentes en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Bromas pesadas	38	45%
Ofensas	36	43%
Insultos	24	29%
Porcentaje calculado con base a una muestra de 84 empleados		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para una organización es importante detectar la fuente que está originando los conflictos, ya que estos pueden tener consecuencias negativas dentro de ella sino se detecta a tiempo, como lo es afectar el desempeño de las tareas que le corresponden a cada trabajador y perjudicar el bienestar de los mismos. Los empleados de Súper Josué han manifestado que existen conflictos relacionados con bromas pesadas, ofensas e insultos, lo cual puede convertirse en un problema serio para la empresa.

Pregunta N° 56. ¿Al momento de darles solución a los problemas, se toma en cuenta las opiniones brindadas por usted y por sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer la participación que tienen los empleados en la solución de los conflictos dentro de Súper Josué.

Cuadro N° 59.
Toma en cuenta de los empleados para la solución de conflictos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	49	58%
Algunas veces	35	42%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Según lo expresado por los empleados de Súper Josué, para la solución de problemas, se les toma en cuenta su participación; lo cual es bueno porque estos sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta por los altos mandos y dicho factor lo estimula a desempeñar correctamente sus funciones.

Pregunta N° 57. ¿La actitud de su jefe inmediato lo impulsa a trabajar más en su jornada laboral?

Objetivo: Conocer si la actitud del jefe inmediato influye en el rendimiento de los empleados.

Cuadro N° 60.
Rendimiento de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	72	85%
Algunas veces	12	15%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La actitud que toma el jefe inmediato se vuelve un factor importante en la vida laboral del empleado, debido a que esta influye en la motivación hacia su trabajo, así como también, en su rendimiento; la motivación cambia el clima dentro de la organización y un personal motivado será mucho más productivo. Para los empleados de Súper Josué la actitud que el jefe inmediato toma, los impulsa a trabajar aún más, por lo que sus jefes tienen que estar dispuestos a ayudar a su organización.

Pregunta N° 58. ¿Sus compañeros ejecutan sus funciones con responsabilidad en los horarios establecidos y sin necesidad de recordárselo?

Objetivo: Conocer la responsabilidad que tienen los empleados para cumplir con sus funciones laborales.

Cuadro N° 61
Responsabilidad de los empleados para desempeñar sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	47	56%
Algunas veces	28	33%
Nunca	9	11%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La mayoría de los empleados de Súper Josué han expresado que sus compañeros ejecutan sus funciones con responsabilidad; lo cual significa que al ser responsables se interesan más en lo que hace y es más probable que lo haga bien cada día; sin embargo, persiste el pequeño grupo que ve las cosas diferentes.

Pregunta N° 59. ¿Qué es lo que le emociona de trabajar en Súper Josué?

Objetivo: Identificar qué aspecto del trabajo les resulta emocionante a los empleados de Súper Josué.

Cuadro N°62
Aspectos emocionantes del trabajo para los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Crear nuevas amistades.	5	6%
La actitud del jefe inmediato	4	5%
Brindar la mejor atención a los clientes	8	10%
Ayudar a los compañeros de trabajo.	31	37%
Cuando nos dan el bono por alcanzar las metas.	37	44%
Aprender a manejar correctamente el sistema.	9	11%
Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo	15	18%
Hacer los pedidos correctamente	6	7%
Que el trabajo está cerca de su casa	1	1%
Cuando la sucursal supera las metas.	35	42%
Recibir el salario	12	14%
Porcentaje calculado con base a una muestra de 84 empleados		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Existen varias razones por las cuales sienten emocionante su trabajo los empleados de Súper Josué, ya que estas contribuyen en la motivación que tiene el personal a su trabajo; un personal motivado será leal con su empresa, atenderá de la mejor manera a sus clientes, logrando su fidelidad y ayudara a alcanzar los objetivos económicos que la empresa se haya propuesto. Sobresale la superación de metas (el placer del éxito), más que esta va acompañada con un premio (el bono) y las relaciones sociales que se expresan apropiadamente, ayudando a los compañeros cuando estos lo requieren.

Pregunta N° 60. ¿Cree que sus compañeros de trabajo practican la honestidad en Súper Josué?

Objetivo: Conocer si es puesta en práctica la honestidad por los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 63
Honestidad en los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	38	45%
No	3	4%
No sé	43	51%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Según lo expresado anteriormente la mayoría de los empleados de Súper Josué desconoce si sus compañeros son honestos. Un trabajador actúa de acuerdo a los valores y principios que posee y los que tiene la organización donde labora, por tal motivo, debe cumplirlos; el personal que adopta el valor de la honestidad o algún otro valor, actúa en cualquier circunstancia de la manera más apropiada; además, se guía por lo que es correcto en la mayoría de situaciones personales o laborales. Cabe mencionar que, en este aspecto, cerca de la mitad del personal se atreve a afirmar que sus compañeros son honestos.

Pregunta N° 61. ¿A su criterio sus compañeros mantienen una conducta ética en el trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen una conducta ética en el trabajo.

Cuadro N° 64
Conducta ética de los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	43	51%
No sé	41	49%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Una conducta ética por parte del personal fortalece los valores de la organización; la conducta ética se tiene que dar desde los niveles más altos de la organización y transmitirla hasta los más bajos. Según lo manifestado por los empleados de Súper Josué, la mayoría de ellos mantiene una conducta ética en el trabajo; sin embargo, cerca de la mitad del personal expresó que no saben si sus compañeros tienen una conducta ética en la empresa.

Pregunta N° 62. ¿Logra los objetivos que se propone esforzándose cada día por hacer mejor sus labores?

Objetivo: Determinar si existe el logro de los objetivos laborales que se proponen los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 65
Logro de los objetivos laborales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	61	73%
Algunas veces	23	27%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El logro de los objetivos laborales por parte del personal, ayuda en su crecimiento dentro de la empresa, a la vez, aumenta su motivación; los empleados que contribuyen al logro de las metas organizacionales se sienten parte importante de la misma y se involucran en cualquier actividad que pueda contribuir al crecimiento de la compañía. En Súper Josué sus empleados manifestaron que logran los objetivos laborales que se proponen; sin embargo, existe un pequeño grupo de trabajadores que afirmaron que algunas veces logran sus objetivos dentro de la empresa.

Pregunta N° 63. ¿Se involucra en las actividades y/o áreas que considere que le pueden dar valor adicional a su experiencia?

Objetivo: Determinar el involucramiento que tienen los empleados en las actividades que se realizan en Súper Josué.

Cuadro N° 66

Involucramiento de los empleados en las actividades que se desarrollan en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	57	68%
Algunas veces	27	32%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados que se involucran en las actividades que realiza la empresa, son aquellos que se encuentran con un alto grado de identificación con su trabajo; para ellos las responsabilidades laborales no son una obligación, sino más bien, una contribución para lograr los objetivos organizacionales. La mayoría de los empleados de Súper Josué manifestaron que se involucran en diversas actividades para darle valor adicional a su experiencia, debido al alto grado de identificación que tienen con su trabajo; pero hay un pequeño grupo de trabajadores, que expresaron que ciertas veces se involucran en estas actividades.

Pregunta N° 64. ¿Usted está con la disposición de entregar todo el esfuerzo hacia su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados se esfuerzan para desempeñar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo.

Cuadro N° 67

Esfuerzo de los empleados en el desempeño de su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	62	74%
Algunas veces	22	26%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados que están en la disposición de entregar todo su esfuerzo hacia su trabajo, buscan siempre desempeñar correctamente sus funciones, también buscan brindar un servicio de calidad al cliente. En la empresa en estudio, la mayoría de los empleados

manifestaron que están con la disposición de entregar todo su esfuerzo hacia su trabajo; sin embargo, una minoría de trabajadores expresó que ciertas veces están con la disposición de entregar todo su esfuerzo.

Pregunta N° 65. ¿Es capaz de expresar sus ideas de forma clara aquí en Súper Josué?

Objetivo: Conocer si los empleados expresan sus ideas de forma clara en Súper Josué.

Cuadro N° 68
Los empleados brindan sus ideas de forma clara.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	59	70%
Algunas veces	25	30%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados que expresan sus ideas de forma clara en su lugar de trabajo, mantienen buenas relaciones con sus compañeros y sus superiores; además, es importante que estos sepan expresar sus ideas en la empresa para lograr una comunicación efectiva con todos los miembros de la misma. La mayoría de los empleados de Súper Josué expresan sus ideas claramente; de esta forma, saben comunicarle a su líder la falta de recursos que tengan, los disgustos que se estén generando entre compañeros o brindan sugerencias sobre cómo resolver un problema que se esté dando en la organización. Sin embargo, un pequeño grupo de trabajadores ciertas veces expresan sus ideas claramente dentro de la empresa.

Pregunta N° 66. ¿Le interesa influir en los demás aportando nuevas ideas aquí en Súper Josué?

Objetivo: Determinar si los empleados influyen entre sus compañeros y en sus superiores aportando nuevas ideas.

Cuadro N° 69
Aportación de ideas por parte de los empleados para influir en sus compañeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	49	58%
Algunas veces	35	42%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La aportación de ideas por parte de los empleados hace que estos se sientan parte vital de la empresa, ayudar a sus demás compañeros y a sus superiores brindando una opinión o sugerencia, que contribuya a la solución de problemas, hará que este se sienta satisfecho y motivado en su puesto de trabajo. La mayoría de los empleados de Súper Josué manifestaron que les interesa influir en los demás aportando nuevas ideas. Pero existe un grupo considerable de trabajadores, que expresaron que ciertas veces les interesa influir en los demás.

Pregunta N° 67. ¿Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que ejercen los jefes inmediatos de Súper Josué.

Cuadro N° 70.
Liderazgo en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Democrático	68	80 %
Autocrático	3	4%
Concede la autoridad a los empleados y no interviene en las soluciones	13	16%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El tipo de liderazgo que ejerza el jefe inmediato o lo altos mandos siempre tendrán consecuencias en los trabajadores; el líder que establece un liderazgo democrático es aquel que fomenta la participación de sus subordinados, tomando en cuenta sus opiniones o sugerencias y es el que toma las decisiones en conjunto con sus empleados. El personal de

Súper Josué, manifestó que su jefe inmediato ejerce el liderazgo democrático; sin embargo, hay un porcentaje considerable de trabajadores que manifiestan que su jefe les concede la autoridad y no interviene en las soluciones; además, unos cuantos empleados expresaron que su jefe tiene un liderazgo autocrático.

Pregunta N° 68. ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?

Objetivo: Determinar si se permite la toma de decisión por parte de los empleados en Súper Josué.

Cuadro N° 71.
Toma de decisión por parte de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	63	75%
Algunas veces	12	14%
Nunca	9	11%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Al incluir a los empleados en la toma de decisiones, ellos se sentirán valorados y que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la empresa; al no incluir al personal en la toma de decisión hace que ellos se desmotiven, que su trabajo no les apasione y que no se esfuercen al desempeñar sus funciones, y como consecuencia no ser partícipe de la misma. Según los datos obtenidos, la mayoría de los empleados de Súper Josué manifestaron que se les permite tomar decisiones dentro de la empresa, pero existe un grupo significativo de trabajadores que expresaron que la compañía no les permite tomar decisiones; siempre persiste este pequeño grupo de empleados que tienen una conducta negativa hacia la empresa.

Pregunta N° 69. Al momento de tomar las decisiones en Súper Josué estas son:

Objetivo: Investigar cuál es el proceso para la toma de decisiones en Súper Josué.

Cuadro N° 72.
Proceso de toma de decisión en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Las decisiones están escritas en un manual de procesos	34	40%
Las soluciones se crean según sea el caso	11	13%
Ambas	39	47%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Según lo manifestado por los empleados, la empresa en estudio cuenta con un manual de proceso en el cual esta expresado la forma de cómo se deben de tomar las decisiones; además, un porcentaje considerable de trabajadores manifestó que las soluciones se crean según sea el caso.

Pregunta N° 70. ¿Mediante que técnica se realiza la toma de decisiones en Súper Josué?

Objetivo: Identificar la técnica utilizada por Súper Josué para la toma de decisiones.

Cuadro N° 73.
Técnica utilizada para la toma de decisión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Votaciones	37	44%
Mediante un acuerdo entre los miembros del grupo	26	31%
Lluvia de ideas y al final la toma una sola persona	21	25%
Total	84	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: En el proceso de toma de decisión, la técnica que debe de utilizarse para la misma, debe de ser la idónea, la que los miembros elijan como la indicada; en la cual se debe de incluir la participación de todos los que laboran en la organización, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias. En Súper Josué se determinó que la técnica usada, según lo dice la mayoría de empleados, es a través de las votaciones; lo cual beneficia tanto a la empresa,

debido a que se toman decisiones que ayudará a mejorar su crecimiento; como a los empleados, porque les da la capacidad de decidir el futuro de la misma; asimismo, un porcentaje significativo expresó que las decisiones en la compañía se toman mediante un acuerdo entre los miembros del grupo. Sin embargo, un grupo considerable de trabajadores expresó que las decisiones son tomadas por medio de lluvia de ideas.

4.2 Tabulación y análisis de los resultados dirigidos a los clientes de la empresa Súper Josué.

Pregunta N° 1. ¿Considera usted que el sueldo que se le paga a los empleados es parte fundamental para una buena atención al cliente?

Objetivo: Investigar si el sueldo es parte fundamental para que el empleado brinde una buena atención al cliente.

Cuadro N° 74.
El sueldo es parte fundamental para una buena atención.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	356	99%
No	1	1%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los clientes manifiestan que el sueldo es una parte significativa para los empleados, para que ellos se sientan motivados, y de esta forma puedan desempeñar eficientemente sus actividades.

Pregunta N° 2. ¿Cuáles incentivos cree usted que la empresa puede brindarles a los empleados?

Objetivo: Determinar los incentivos que los clientes consideran que la empresa debe de ofrecer a los empleados.

Cuadro N° 75.
Incentivos que debe de brindarle la empresa a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Aumento de sueldos	102	29%
Bonos	88	25%
Certificados de regalos	40	11%
Comisiones	73	20%
Viveres	12	3%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 357 clientes.		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los incentivos es una parte importante para los empleados, ya que se sienten comprometidos y motivados. Los clientes expresaron que los mejores incentivos que la empresa debe de brindarles a sus empleados, es el aumento de sueldos, comisiones, y que implementen los certificados de regalos.

Pregunta N° 3. ¿Al comprar productos al mayoreo le conceden descuento?

Objetivo: Identificar si les es concedido descuentos a los clientes cuando realizan compras al mayoreo.

Cuadro N° 76.
Compra de productos al mayoreo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	100	28%
No	187	52%
A veces	70	20%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Cuando los clientes compran productos al mayoreo, es importante que la empresa considere dar descuento, ayudaría a que los clientes se sientan satisfechos y contentos de la compra que ellos han hecho. De esta manera los clientes han expresado que les conceden descuento cuando compran los productos al mayoreo.

Pregunta N° 4. ¿Al momento de comprar los productos en Súper Josué le ofrecen regalías?

Objetivo: Verificar si la empresa Súper Josué, le concede regalías de productos a los clientes por las compras que ellos hacen.

Cuadro N° 77.
Regalías de productos a los clientes por sus compras.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	153	43%
No	80	22%
A veces	124	35%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para los clientes va hacer significativo que la empresa les brinde regalías de productos, sentirán que la empresa se preocupa por ellos. De esta manera los clientes manifestaron que, en Súper Josué, les otorgan regalías, cuando ellos realizan compras de sus productos. De igual manera, otros clientes, mostraron que las regalías de productos no son siempre que compra, sino solo algunas veces.

Pregunta N° 5. ¿Cuáles son los métodos de pago que le ofrece Súper Josué cuando realiza sus compras?

Objetivo: Determinar cuáles son los métodos de pago que los clientes utilizan cuando hacen las compras en Súper Josué.

Cuadro N° 78.
Métodos de pago que ofrece Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Efectivo	242	68%
Tarjeta de crédito	158	44%
Tarjeta de débito	142	40%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 357 clientes.		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es importante conocer los métodos de pago con los que cuenta Súper Josué, para brindar un mejor servicio al cliente. Los compradores expresaron que los métodos de pago que ellos conocen que existe en Súper Josué, es el pago en efectivo, debido a que la mayoría utilizan esta forma para cancelar por sus productos.

Pregunta N° 6. ¿Ha observado si los empleados mantienen posturas incómodas al desempeñar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los clientes han observado, posturas incómodas realizadas por el empleado en el área de trabajo.

Cuadro N° 79.
Conocer si los empleados mantienen posturas incómodas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	2%
No	156	43%
No sé	199	55%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados no deben de mantener posturas incomodas en los trabajos, de esta manera se podrían evitar lesiones físicas dentro de la empresa en la que labora. Según lo que han manifestado los clientes, han observado que los empleados no mantienen posturas incomodas; sin embargo, otros clientes han expresado que no saben si los empleados mantienen posturas incomodas cuando desempeñan su trabajo.

Pregunta N° 7. ¿Ha notado u observado si los empleados tienen asientos (sillas, bancos) para tomar pequeños descansos?

Objetivo: Verificar si los clientes han observado, si los empleados tienen sillas o bancos para tomar un pequeño descanso.

Cuadro N° 80.
Saber si los empleados tienen asientos (sillas o bancos) en su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	28	8%
No	108	30%
Cajeros y gerente	221	62%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es importante tener en cuenta que los empleados deben de tener asientos para tomar pequeños descansos, porque andar solamente parados hacen que ellos se cansen un poco más de lo habitual; pero los clientes han observado, que solamente los gerentes y los cajeros tienen sillas y bancos para poder sentarse y tomar pequeños descansos.

Pregunta N° 8. ¿Cómo describiría a los empleados de Súper Josué?

Objetivo: Determinar cómo los clientes describen a los empleados que trabajan en Súper Josué.

Cuadro N° 81.
Descripción de los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Amables	128	36%
Enojados	8	2%
Disgustados	16	4%
Alegres	145	41%
Serios	60	17%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para tener un buen ambiente los empleados deben de demostrar buenas actitudes, gestos de alegría y amabilidad hacia los clientes. De esta manera los clientes han expresado que los empleados son alegres y amables. Pero existe una minoría de clientes que manifestaron que algunos empleados cuando los atienden son serios.

Pregunta N° 9. ¿Ha observado si los empleados, cuando realizan su trabajo, se encuentran cansados o agotados?

Objetivo: Conocer si los clientes cuando visitan Súper Josué, han observado si los empleados se encuentran agotados o cansados cuando están realizando su trabajo.

Cuadro N° 82.
Conocer si los empleados se sienten cansados o agotados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	31	9%
No	63	18%
Algunas veces	263	73%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es fundamental que los empleados no vayan agotados a sus trabajos, para que puedan desempeñarse bien en sus áreas. Los clientes han observado que los empleados algunas veces muestran cansancio o agotamiento cuando los están atendiendo.

Pregunta N° 10. ¿Ha notado u observado preocupación en la cara de los empleados?

Objetivo: Conocer si los empleados muestran cara de preocupación ante los clientes.

Cuadro N° 83.
Conocer si los empleados tienen cara de preocupación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	52	15%
No	162	45%
Algunas veces	143	40%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La investigación determinó que los empleados no tienen cara de preocupación en sus trabajos; sin embargo, hay otra pequeña cantidad de clientes que expresaron que algunas veces los empleados se notan preocupados.

Pregunta N° 11. ¿Considera que los empleados están bajo presión de parte de los jefes?

Objetivo: Determinar si los clientes han observado, que los empleados trabajan bajo presión por parte de sus jefes.

Cuadro N° 84.
Conocer si los empleados están bajo presión por sus jefes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	178	50%
No	23	6%
No sé	156	44%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los clientes han notado, que los empleados están bajo presión por parte de los jefes, cuando realizan su trabajo; aunque, otros clientes manifestaron, que no saben si los empleados están bajo presión por parte del jefe.

Pregunta N° 12. ¿La temperatura que siente en Súper Josué es la adecuada?

Objetivo: Conocer si la temperatura es la adecuada en las instalaciones de Súper Josué.

Cuadro N° 85.
Saber si la temperatura es la adecuada.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	111	31%
No	246	69%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Según lo manifestado por los clientes de Súper Josué, la temperatura que se siente en las diferentes sucursales, no es la adecuada para los empleados que laboran en la empresa.

Pregunta N° 13. ¿Le fue fácil encontrar parqueo en las instalaciones de Súper Josué?

Objetivo: Identificar si a los clientes les ha sido fácil encontrar parqueo en las sucursales de Súper Josué.

Cuadro N° 86.
Conocer si a los clientes se les hizo fácil encontrar parqueo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	278	78%
No	79	22%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los clientes expresaron que cuando hacen sus compras en las sucursales de Súper Josué, encuentran parqueo fácilmente; debido a que en algunas sucursales el parqueo que poseen, es bastante amplio. Sin embargo, existe un grupo de clientes que manifestó que se les hizo difícil encontrar parqueo.

Pregunta N° 14. ¿Cómo le resulta el horario de atención que posee Súper?

Objetivo: Conocer como les parece a los clientes el horario de atención de Súper Josué.

Cuadro N° 87.
Horario de atención de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Adecuado	222	62%
Flexible	135	38%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El horario de atención que posee Súper Josué es adecuado, según lo que manifestaron los clientes; ya que beneficia tanto a los consumidores, porque cuentan con un

horario accesible para realizar sus compras; como a los empleados, debido a que les permite (en algunas sucursales) salir temprano. Sin embargo, existe un grupo significativo de clientes que expresaron que el horario que posee Súper Josué es flexible, debido a que algunas sucursales tienen un horario extenso.

Pregunta N° 15. ¿Cómo le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza?

Objetivo: Conocer como los clientes han observado la limpieza en el establecimiento.

Cuadro N° 88.
Limpieza en las instalaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy limpio	336	94%
Poco limpio	21	6%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es importante conocer cómo se encuentran los establecimientos de Súper Josué, en cuanto a la limpieza, ya que este factor en ocasiones, es tomado en cuenta por los clientes cuando realizan sus compras. La mayoría de los consumidores manifestaron que las instalaciones se encuentran muy limpias; pero existe un grupo considerable de clientes que expresaron que las instalaciones de las diferentes sucursales de Súper Josué, se encuentran poco limpias.

Pregunta N° 16. ¿Cuándo hace las compras en Súper Josué los productos se encuentran ordenados y limpios en sus estantes?

Objetivo: Verificar si los clientes encuentran todos los productos ordenados y limpios cuando hacen las compras en Súper Josué.

Cuadro N° 89.
Conocer si los productos están ordenados y limpios en sus góndolas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	203	57%
No	35	10%
Algunas veces	119	33%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los productos siempre tienen que estar ordenados y limpios para que el cliente tenga una buena imagen de la empresa. Los clientes manifiestan que cuando ellos van hacer sus compras encuentran los productos ordenados y limpios en sus góndolas. Pero, también hay un pequeño grupo de clientes que expresaron que no encuentran los productos ordenados y limpios en sus estantes.

Pregunta N° 17. ¿Ha sentido malos olores en las instalaciones de Súper Josué?

Objetivo: Conocer si los clientes han percibido malos olores cuando realiza sus compras.

Cuadro N° 90.
Malos olores en las instalaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	77	22%
No	201	56%
Algunas veces	79	22%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: En la empresa no es bueno que se mantenga malos olores, esto provocaría malestar tanto en los empleados, como en los clientes y haría que estos no regresen a realizar sus compras. La mayoría de clientes manifiesta que no sienten malos olores. Sin embargo, existe un grupo significativo de clientes que manifestaron que han percibido malos olores en las instalaciones.

Pregunta N° 18. ¿Cuándo realiza sus compras ha observado si el empleado recibe asistencia del encargado de la tienda (jefes) durante la ejecución del trabajo?

Objetivo: Identificar si los jefes de tienda, ayudan a los empleados en la ejecución de su trabajo.

Cuadro N° 91.

Conocer si los jefes ayudan a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	66	18%
No	158	44%
Algunas veces	133	38%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los jefes de tienda tienen que estar pendientes de sus empleados, en el caso que se presente algún problema, para poder ayudar a resolverlo. En este caso los clientes han observado que los jefes de tienda, no ayudan a los empleados en la ejecución de sus tareas.

Pregunta N° 19. ¿En esta sucursal identifica fácilmente quién es el encargado (jefe) de Súper Josué?

Objetivo: Determinar si los clientes perciben quien es el encargo de la tienda.

Cuadro N° 92.

Conocer si los clientes identifican al encargado de la tienda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	165	46%
No	10	3%
Algunas veces	182	51%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es importante que los jefes de sucursal se identifiquen, porque si los clientes tienen problemas o consultas, puedan acudir a él por ayuda; los clientes manifestaron que ellos identifican fácilmente quien es el encargado de la tienda, por el color de la camisa.

Pregunta N° 20. ¿Cuándo ha realizado compras en Súper Josué ha observado que les den órdenes a los empleados?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben órdenes por parte de su jefe.

Cuadro N° 93.
Conocer si se les dan órdenes a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	267	75%
No	90	25%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los jefes tienen que estar pendiente de los empleados, para que cumplan con sus responsabilidades. Una gran cantidad de clientes, manifestó que ellos han observado cuando a los empleados se les están dando órdenes por parte del jefe, ya sea por algún problema o para que atiendan a los clientes.

Pregunta N° 21. ¿Cuándo ha realizado sus compras por quién ha sido atendido?

Objetivo: Identificar por quienes ha sido atendido el cliente cuando llega hacer sus compras.

Cuadro N° 94.
Conocer por quien es atendido el cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Encargado de la tienda	37	10%
Vendedor	292	82%
Cajero	28	8%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para dar un buen servicio, los empleados tienen que estar pendiente de los clientes que llegan para atenderlos. Los clientes de Súper Josué han expresado que la mayoría de veces que van hacer sus compras, son atendidos por los vendedores. Aunque hay veces que el encargado de la tienda les ayuda, porque los demás vendedores están ocupados.

Pregunta N° 22. ¿El empleado sabe entender las necesidades de los clientes?

Objetivo: Conocer si los empleados saben atender todas las necesidades que el cliente tenga.

Cuadro N° 95.
Necesidades de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	333	93%
Algunas veces	24	7%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Una fuerte cantidad de clientes expresan, que los empleados siempre saben entender las necesidades que ellos tienen, cuando andan buscando los productos; en el caso que no haya de los productos que ellos buscan, lo empleados saben cómo ayudarlos con productos sustitutos o similares.

Pregunta N° 23. ¿Cómo ha sido la seguridad que el empleado ha presentado al momento de responder alguna consulta que usted le haya realizado?

Objetivo: Indagar si los empleados saben contestar con total seguridad las consultas que los clientes les realice.

Cuadro N° 96.
Conocer si los empleados contestan con seguridad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy seguro	287	80%
Poco seguro	50	14%
Inseguro	20	6%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados tienen que estar seguros de las respuestas que ellos brinden, de esta manera podrá ayudar con las inquietudes que tengan los compradores. Los clientes de Súper Josué expresaron que los empleados saben contestar las dudas que tienen con total seguridad. Aunque hay un grupo pequeño de clientes que expresaron que los empleados se sienten pocos seguros cuando responden a consultas.

Pregunta N° 24. ¿Cuáles funciones laborales ha realizado el empleado cuando lo atiende a usted?

Objetivo: Determinar cuáles son las funciones que ejercen los empleados cuando atienden a los clientes.

**Cuadro N° 97.
Funciones que los empleados realizan.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Me atiende	303	85%
Muestra los productos que tiene	326	91%
Da información de los productos	122	34%
Brinda el precio	312	87%
Se asegura de que el producto está en buenas condiciones	136	38%
Lleva los productos a la caja registradora	287	80%
Cobra por el total de los productos	174	49%
Porcentajes calculados con base a una muestra de 357 clientes.		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados tienen que brindarle toda la información que el cliente necesite de los productos, esto provocaría que el cliente se sienta seguro de llevarlos. Los clientes expresan que las funciones que los empleados realizan cuando ellos llegan a hacer sus compras son: lo atienden, le muestran los productos que tienen, les brindan el precio de cada producto, y los ayudan a llevar los productos hasta la caja; y al final les cobra los productos.

Pregunta N° 25. ¿Considera que los empleados de Súper Josué están motivados en brindarle una mejor atención?

Objetivo: Conocer la percepción del cliente en cuanto a la motivación que tienen los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 98.
Motivación de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	321	90%
Algunas veces	37	10%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El grado de motivación que tengan los empleados se ve reflejado en la atención que brinda al comprador, ya que un empleado motivado atenderá de la mejor manera al cliente y buscará la fidelización de los mismos. Los clientes de Súper Josué manifestaron que los empleados están motivados en brindarle una mejor atención.

Pregunta N° 26. ¿Cree usted que los empleados de Súper Josué se sienten a gusto en su trabajo?

Objetivo: Investigar si los empleados de Súper Josué se sienten a gusto en sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 99.
Empleados a gusto en su puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	239	67%
No sé	119	33%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Según los resultados obtenidos, la mayoría de clientes perciben que los empleados de Súper Josué se sienten a gusto en sus puestos de trabajo; aunque, hay un grupo significativo de clientes que desconocen si los empleados de Súper Josué se sienten a gusto en su puesto de trabajo.

Pregunta N° 27. ¿A su criterio los empleados de Súper Josué tienen el conocimiento de donde se encuentran ubicados los diferentes productos?

Objetivo: Determinar si los empleados saben la ubicación exacta de los productos en Súper Josué.

Cuadro N° 100
Conocimiento de los empleados de la ubicación de los productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	216	61%
No	81	23%
No sé	60	16%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los empleados al tener el conocimiento de donde están ubicados todos los productos, están demostrando un alto grado de compromiso con la organización y de responsabilidad con su puesto de trabajo; la mayoría de los clientes manifestó que los empleados conocen la ubicación de todos los productos. Sin embargo, el 23% de los clientes considera que los empleados no conocen la ubicación de los productos en Súper Josué y un 16% de los compradores expresaron que desconocen si los trabajadores saben la ubicación de los diferentes productos.

Pregunta N° 28. ¿Considera que los empleados de Súper Josué son responsables en realizar las tareas que les corresponde?

Objetivo: Investigar por medio de la opinión del cliente si los empleados son responsables en cumplir las tareas que le han sido asignadas.

Cuadro N° 101.
Responsabilidad de los empleados para realizar sus tareas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	132	37%
No sé	97	27%
Algunas veces	128	36%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La responsabilidad de los empleados de Súper Josué no se está cumpliendo cabalmente; es decir, no se sienten muy comprometidos en ejecutar sus tareas, provocando una experiencia negativa en los clientes y como resultado siendo visto como irresponsables; ya que el personal que es responsable es aquel que tiene altos niveles de desempeño y productividad.

Pregunta N° 29. ¿Cómo considera el proceso de pago en la caja registradora?

Objetivo: Determinar cómo consideran el proceso de pago los clientes de Súper Josué.

Cuadro N° 102.
Proceso de pago en las cajas registradoras de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Rápido	75	21%
Lento	85	24%
Cuando está llena la tienda toca esperar bastante tiempo para pagar.	101	28%
Cuando no hay suficientes cajeros se hacen largas filas para poder cancelar.	96	27%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Según los datos obtenidos, se determinó que el proceso de pago en Súper Josué se vuelve lento en diferentes ocasiones; debido a que cuando están llenas las sucursales a los clientes les toca esperar y los empleados no agilizan este proceso; un 27% de los compradores expresaron que cuando no hay suficientes cajeros les toca esperar bastante tiempo para cancelar por sus productos.

Pregunta N° 30. ¿Las opiniones brindadas por los empleados de Súper Josué le ayudan a esclarecer sus dudas?

Objetivo: Conocer si las opiniones de los empleados de Súper Josué ayudan a los clientes a aclarar sus dudas.

Cuadro N° 103.
Las opiniones de los empleados ayudan a esclarecer las dudas de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	192	54%
No	13	3%
Algunas veces	152	43%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para el cliente es importante la opinión que puedan brindarle los empleados sobre un producto específico, ya que le ayuda a poder elegir el indicado, teniendo en cuenta diversos aspectos para poder hacerlo; según lo expresado anteriormente la mayoría del personal de Súper Josué ayuda a los clientes a esclarecer las dudas que tengan. Sin embargo, un 13% manifestó que las opiniones de los empleados no le ayudan a esclarecer sus dudas.

Pregunta N° 31. ¿Cuándo los empleados lo atienden usan el tono de voz adecuado?

Objetivo: Determinar el tono de voz utilizado por los empleados en la atención al cliente.

Cuadro N° 104.

Los empleados usan el tono de voz adecuado en la atención al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	213	59%
Algunas veces	144	41%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Usar un buen tono de voz influye en la percepción que el cliente tiene del empleado; un personal con un tono de voz fuerte alejaría a los clientes y no contribuiría a que la empresa pueda llegar a la meta. En Súper Josué, la mayoría de sus empleados usan el tono adecuado de voz.

Pregunta N° 32. ¿Dentro del tiempo que tiene de realizar sus compras en súper Josué ha establecido conversaciones amistosas con algunos empleados?

Objetivo: Investigar si los clientes han establecido conversaciones amistosas con los empleados.

Cuadro N° 105.

Conversaciones amistosas entre clientes y empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	265	74%
No	94	26%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Las conversaciones amistosas dadas entre clientes y empleados propician un ambiente de confianza, así como genera afecto entre ellos y ayuda a tener buenas relaciones interpersonales; según los datos obtenidos, gran parte de los empleados han mantenido conversaciones amistosas con los clientes. Sin embargo, un 26% de los clientes expresaron que no han establecido conversaciones amistosas con el personal de Súper Josué.

Pregunta N° 33. ¿Cuáles son las expresiones faciales que ve reflejadas en los empleados cuando visita Súper Josué?

Objetivo: Conocer cuáles son las expresiones faciales que los clientes ven reflejadas en los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 106.
Expresiones faciales de los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Disgusto	23	6%
Alegre	201	56%
Enojado	2	1%
Serios	108	31%
Ninguna expresión facial	17	4%
Empáticos	6	2%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Las expresiones faciales de los empleados dependen de su estado de ánimo. Pueden ser controlables, depende de la cooperación del empleado para hacerlo. Según lo manifestado por los clientes la expresión facial que más observan es alegría. Sin embargo, hay un porcentaje elevado de clientes que manifiestan que los empleados muestran estados emocionales nada amigables.

Pregunta N° 34. ¿Cuándo visita Súper Josué los empleados siempre lo reciben amablemente?

Objetivo: Conocer si los empleados atienden amablemente a los clientes de Súper Josué.

Cuadro N° 107.
Amabilidad en la atención a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	293	82%
Algunas veces	64	18%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Para dar un servicio de calidad al cliente es necesario que los empleados sean cordiales con ellos, ya que esto propicia un ambiente cálido para los clientes y genera una buena imagen ante el mercado. En el caso de Súper Josué los empleados son amables; aunque existe una pequeña minoría que no siempre trata con amabilidad al cliente.

Pregunta N° 35. ¿De qué forma se comunican los empleados acá en Súper Josué?

Objetivo: Investigar la forma de comunicación utilizada en los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 108.
Forma de comunicación usada en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Personalmente	255	71%
Por medio de señas	25	7%
Gritos	77	22%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La comunicación es vital dentro de las organizaciones ya que permite que todos los procesos se desarrollen correctamente; para ello se debe elegir el canal adecuado, para que la información sea transmitida de forma veraz y oportuna. Para la mayoría de los clientes en Súper Josué se hace uso de la comunicación personal dentro de la organización. Sin embargo, existe un grupo considerable de clientes que manifiestan que han observado formas inadecuadas de comunicación.

Pregunta N° 36. ¿A su criterio existe una buena comunicación entre los empleados de Súper Josué?

Objetivo: Determinar por medio de la opinión de los clientes si existe una buena comunicación entre los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 109.
Buena comunicación en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	227	63%
No	4	2%
No sé	126	35%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es importante que exista una buena comunicación clara y concisa entre los empleados, y que no genere malos entendidos; la comunicación que los clientes apreciaron en Súper Josué en su mayoría es buena; lo que quiere decir que existe una buena relación entre ellos y que son capaces de transmitir correctamente su información. Sin embargo, existe un pequeño grupo de compradores que expresaron que no hay una buena comunicación entre empleados.

Pregunta N° 37. ¿En su visita a Súper Josué, los empleados lo orientan para poder encontrar los productos que usted necesita?

Objetivo: Investigar si los clientes son orientados por los empleados al buscar cierto producto.

Cuadro N° 110.
Ayuda brindada por los empleados para orientar a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	74	21%
No	86	24%
Algunas veces	197	55%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es necesario que el personal oriente a los clientes dándole la debida información para poder adquirir el producto idóneo; cuando éstos realizan sus compras en Súper Josué, ciertas veces el empleado le ayuda a encontrar los productos que no están a la simple vista del consumidor. Pero, hay un porcentaje alto de clientes que expresa que los empleados no los orienta lo suficiente para poder encontrar los productos que necesita.

Pregunta N° 38. ¿Los empleados le brindan toda la información necesaria del producto que usted necesita?

Objetivo: Determinar si los clientes reciben toda la información necesaria por parte de los empleados a cerca de los productos que necesita.

Cuadro N° 111.
Información brindada por los empleados a los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	263	73%
Algunas veces	94	27%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El empleado está en la obligación de ayudar al cliente cuando lo necesita; ya sea, si requiera información del producto, como sus especificaciones, marcas, etc.; el personal debe estar dispuesto a despejar todas las dudas que el consumidor tenga. Según los

datos obtenidos de los clientes, los empleados le brindan la información necesaria de los productos que necesita. Aunque un 27% de los compradores afirmaron, que ciertas veces los empleados le brindan la información necesaria del producto que necesita.

Pregunta N° 39. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias para los clientes?

Objetivo: Investigar si en Súper Josué existe un buzón de sugerencias para los clientes.

Cuadro N° 112.
Existencia de un buzón de sugerencias para los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	86	24%
No sé	271	76%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: El uso de un buzón de sugerencias para los clientes contribuye a que la empresa pueda conocer sus inquietudes, lo que éste piensa, así como sus quejas y sugerencias; en Súper Josué, se desconoce la existencia de un buzón para uso de los clientes. Algunos clientes afirman que no hay buzón de sugerencias en las instalaciones de Súper Josué.

Pregunta N° 40. ¿A su criterio, los empleados de Súper Josué se ayudan entre ellos mismos?

Objetivo: Detectar si los empleados de Súper Josué se ayudan entre ellos mismos.

Cuadro N° 113.
Ayuda entre compañeros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	303	85%
Algunas veces	54	15%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Ayudar a un compañero de trabajo y dejarse ayudar propicia un ambiente ameno dentro de la empresa, ya que practican la cooperación entre ellos, y el trabajo en conjunto se vuelve vital, así como, se refleja lo que es el compañerismo; tal es el caso de Súper Josué, ya que en los empleados existe una ayuda mutua. Sin embargo, el 15% de los clientes expresaron que ciertas veces los empleados se ayudan entre ellos mismos.

Pregunta N° 41. ¿De las veces que ha visitado Súper Josué, los empleados le han ayudado a trasladar sus productos hasta su medio de transporte?

Objetivo: Conocer si los productos que adquiere el cliente se le traslada hasta su medio de transporte.

Cuadro N° 114.
Ayuda brindada por los empleados de Súper Josué a los clientes a trasladar sus productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	98	28%
Si, cuando compro al mayoreo me ayudan a trasladarlo debido a la cantidad de productos	126	35%
Si, cuando solicito que me ayuden.	133	37%
Porcentaje calculado con base a una muestra de 357 clientes		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Ayudar a los clientes a trasladar sus productos es un gesto de cordialidad que muestran las empresas y en varios casos éstas deciden brindar este servicio, aunque no estén obligadas; además, contribuye a tender lazos de amistad entre los empleados y los compradores; según lo expresado por los clientes de Súper Josué los empleados les ayudan a trasladar sus productos cuando ellos se lo solicitan o cuando compran al mayoreo. Sin embargo, existe un grupo considerable de clientes quienes comentan que no han recibido este tipo de ayuda o cortesía.

Pregunta N° 42. ¿De las veces que ha visitado Súper Josué, los empleados le han ayudado a trasladar sus productos hasta su medio de transporte?

Objetivo: Conocer si los empleados ayudan a los clientes a trasladar los productos hasta su medio de transporte.

Cuadro N° 115.

Ayuda brindada por los empleados de Súper Josué a los clientes a trasladar sus productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	98	28%
Si, cuando compro al mayoreo me ayudan a trasladarlo debido a la cantidad de productos	126	35%
Si, cuando solicito que me ayuden.	133	37%
Porcentaje calculado con base a una muestra de 357 clientes		

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Ayudar a los clientes a trasladar sus productos es un gesto de cordialidad que muestran las empresas y en varios casos éstas deciden brindar este servicio, aunque no estén obligadas; además, contribuye a tender lazos de amistad entre los empleados y los compradores; según lo expresado por los clientes de Súper Josué los empleados le ayudan a trasladar sus productos cuando ellos se lo solicitan o cuando compran al mayoreo.

Pregunta N° 43. ¿Cuándo no encuentra el producto que anda buscando, los empleados le ayudan a buscar otro similar?

Objetivo: Investigar si los empleados de Súper Josué les ayudan a los clientes a buscar otro producto similar cuando no encuentra el que necesita.

Cuadro N° 116.
Ayuda brindada por el empleado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	91	26%
No	78	22%
Algunas veces	188	52%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La ayuda que el empleado le brinda al cliente es fundamental cuando este no encuentra el producto que desea, ya que el personal hace lo que está a su alcance para mostrarle los productos que la empresa posee y de esta forma el consumidor no se pueda ir con las manos vacías; para los clientes de Súper Josué los empleados ciertas veces brindan este tipo de ayuda. Sin embargo, un porcentaje de clientes, comenta que los empleados asumen una actitud pasiva cuando los clientes no encuentran los productos que andan buscando.

Pregunta N° 44. ¿Los empleados le generan confianza?

Objetivo: Conocer si los empleados de Súper Josué generan confianza a sus clientes.

Cuadro N° 117.
Confianza de los clientes en los empleados de Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	46	13%
Algunos	311	87%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Que los clientes tengan buenas relaciones interpersonales con los empleados permite que éstos les generen confianza a los compradores, y ayuda a que ellos (clientes) puedan expresar sus opiniones con claridad; permite al empleado conocer cuáles son los productos de preferencia de los clientes y, además, genera un ambiente agradable entre ellos; en Súper Josué algunos de los empleados son los que generan confianza a los consumidores.

Lo importante es que ningún cliente ha manifestado desconfianza hacia los trabajadores de la empresa.

Pregunta N° 45. ¿Ha presenciado un conflicto entre los empleados de Súper Josué?

Objetivo: Indagar si los clientes han presenciado conflictos entre los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 118.
Conflictos presenciados por los clientes en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	3%
No	349	97%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los conflictos surgidos entre empleados aparte de generar un clima hostil, afecta el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas; para Súper Josué pocos clientes han presenciado conflictos en sus sucursales, lo cual es un factor bastante bueno ya que permite a todos los empleados ejecutar sus tareas y brindar el mejor servicio al cliente, y una excelente imagen de respeto y cordialidad.

Pregunta N° 46. ¿Ha tenido algún mal entendido con algún empleado de Súper Josué?

Objetivo: Conocer si los clientes han tenido malos entendidos con los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 119.
Malos entendidos entre clientes y empleados en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	1%
No	354	99%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Los conflictos entre clientes y empleados suelen suceder en algunos casos por desacuerdos que hayan ocurrido entre ellos; esto genera que el cliente no se sienta a gusto con la atención que le brindan o que prefiera ser atendidos por otro vendedor. Son pocos los clientes que manifestaron haber tenido algún mal entendido con los empleados de Súper Josué.

Pregunta N° 47. ¿Ha realizado devolución de algún producto?

Objetivo: Determinar si los clientes de Súper Josué han realizado devolución de productos.

Cuadro N° 120 A
Devoluciones de productos hechas por los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	46	13%
No	311	87%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Es necesario conocer si los clientes realizan devoluciones de productos para que no tengan dificultades en el proceso. Según los datos obtenidos de los clientes, ellos han realizado devoluciones de productos que le han salido dañados.

Si su respuesta anterior fue sí, ¿Ha tenido algún inconveniente con los empleados para poder realizar la devolución?

Objetivo: Conocer si los clientes han tenido inconvenientes con los empleados al realizar las devoluciones.

Cuadro N° 120 B
Inconvenientes al realizar devoluciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	9%
No	42	91%
Total	46	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: Todas las empresas deben tener la disposición para hacer devoluciones de productos; también es importante que no haya algún problema al momento de realizar dicho proceso y de esta forma el cliente quede satisfecho con el servicio. En Súper Josué, pocos clientes manifestaron haber tenido problemas al realizar devoluciones.

Pregunta N° 48. ¿Los empleados de Súper Josué están dispuestos a ayudarle cuando viene a comprar?

Objetivo: Conocer si los clientes reciben ayuda por parte de los empleados de Súper Josué al momento de realizar sus compras.

Cuadro N° 121.

Ayuda brindada por los empleados cuando los clientes realizan sus compras.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	292	82%
Algunas veces	65	18%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de campo.

Interpretación: La ayuda que brinda el empleado al cliente hace que este se sienta a gusto y en confianza con ellos; estas acciones por parte del personal se vuelven vitales para retener a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa. En Súper Josué gran parte de sus clientes manifestaron que son ayudados por los empleados cuando realizan sus compras. Sin embargo, el 18% de los compradores expresaron que ciertas veces son ayudados por los empleados.

Pregunta N°49. ¿Cuándo ha visitado Súper Josué ha encontrado llenas las góndolas con los productos?

Objetivo: Conocer si el cliente encuentra llenas las góndolas con productos.

Cuadro N° 122.
Góndolas llenas de Productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	297	83%
Algunas Veces	60	17%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Las góndolas están llenas la mayoría de veces cuando son visitadas por los clientes que realizan sus compras, quiere decir que la empresa le da la importancia de incentivar la participación de los empleados; consiguiendo así una motivación en ellos, que al final se va a traducir en una mayor productividad para la organización. Aunque el 17% de los compradores afirmaron que ciertas veces han encontrado llenas las góndolas con los productos.

Pregunta N° 50. ¿Cuándo visita Súper Josué lo atienden con prontitud?

Objetivo: Verificar si los clientes son atendidos con prontitud por los empleados de Súper Josué.

Cuadro N° 123.
Servicio al cliente con prontitud.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	285	79%
Algunas Veces	72	21%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Sentir que el trabajo del empleado es valorado, genera más productividad, esto se traduce en que los empleados de Súper Josué son más atentos con los clientes y son atendidos con prontitud. Según lo manifestado por los clientes son atendidos con prontitud.

Pregunta N° 51. ¿De las veces que ha visitado Súper Josué, al momento de cancelar le han entregado exacto su cambio?

Objetivo: Determinar si les es entregado exacto el cambio al cliente por parte del cajero.

Cuadro N° 124.
Entrega de cambio Exacto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	345	96%
No	12	4%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Una persona íntegra actúa de acuerdo a sus valores y de acuerdo a los principios de las organizaciones a las que pertenece, según las personas encuestadas el cajero les ha entregado exacto su cambio, y en los casos que no lo ha entregado exacto asume la responsabilidad y se llega a una solución.

Pregunta N°52. ¿Cuándo ha realizado sus compras los empleados le han entregado todos los productos que ha pagado?

Objetivo: Conocer si se les ha sido entregado todos los productos que ha cancelado el cliente.

Cuadro N° 125.
Entrega de todos los productos cancelados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	350	98%
No	7	2%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Los empleados tienen una conducta ética, ya que según lo expresado por la mayoría de los encuestados, ellos manifiestan que les han entregado todos los productos que

han cancelado. Un empleado que se comporte de esa manera genera que se fortalezcan los valores organizacionales y demuestra que son personas integrales.

Pregunta N°53. ¿Cuándo realiza sus compras le han cobrado más por sus productos de lo que marca la viñeta?

Objetivo: Indagar si al cliente se le ha cobrado más por sus productos de lo que marca la viñeta.

Cuadro N° 126.
Cobros inadecuados en los productos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	2%
No	351	98%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Se demuestra en los resultados de la encuesta que la empresa Súper Josué es integral y tiene más afinidad con sus clientes, ya que su proceso de pago es transparente y existe una buena supervisión al momento de emitir la factura donde se corrobora el cobro exacto de cada producto. Sin embargo, un pequeño grupo de clientes expresaron que les han cobrado más de lo que marca la viñeta por sus productos.

Pregunta N°54. ¿Considera que los empleados se esfuerzan cada día por hacer mejor sus labores?

Objetivo: Conocer si el esfuerzo que dan los empleados en sus labores es notorio ante los clientes.

Cuadro N° 127.
Esfuerzo por hacer mejor sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	325	91%
Algunas Veces	32	9%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso; su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y de seguir trabajando en la empresa. Es notorio que los trabajadores se esfuerzan diariamente para realizar de la mejor manera sus labores dentro de la empresa.

Pregunta N°55. ¿Cuándo ha necesitado ayuda de parte de los empleados, se la han brindado?

Objetivo: Identificar si reciben ayuda los clientes por parte de los empleados.

Cuadro N° 128.
Ayuda de los empleados hacia los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	332	93%
Algunas Veces	25	7%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La mayoría de los clientes manifiestan que han recibido ayuda de parte de los empleados. Quiere decir que los trabajadores se sienten identificados con su trabajo; comprometidos en brindar y ayudar al cliente en lo que necesite.

Pregunta N°56. ¿Los empleados le ofrecen un servicio de calidad al momento de atenderle?

Objetivo: Indagar si el cliente recibe un servicio de calidad cuando es atendido por el empleado.

Cuadro N° 129.
Servicio de Calidad en atención al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	338	94%
Algunas Veces	19	6%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Los clientes manifiestan que han recibido un servicio de calidad cuando han sido atendido por los empleados; es decir, que el trabajador no ve su labor como una obligación sino una contribución al éxito de la empresa, de brindar una excelente atención al cliente.

Pregunta 57. ¿Cómo fue su experiencia con servicio al cliente?

Objetivo: Determinar la calificación por el servicio que le fue brindado al cliente.

Cuadro N° 130.
Experiencia con servicio al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	187	52%
Buena	163	46%
Regular	7	2%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Se puede observar que la experiencia que los clientes han tenido cuando son atendidos por el empleado, en su mayoría, ha sido excelente; es decir, que el empleado siempre está en constante búsqueda por brindar un servicio de calidad y siente que es su responsabilidad hacerlo de la mejor manera. Lo importante es que ningún comprador expresó que ha tenido una mala experiencia, con el servicio al cliente que brinda la empresa en estudio.

Pregunta N°58. ¿Considera que el empleado se preocupa por los intereses de sus clientes?

Objetivo: Identificar si el empleado muestra el interés debido hacia el cliente.

Cuadro N° 131.
Interés hacia los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	328	92%
Algunas Veces	29	8%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: El empleado muestra preocupación por los intereses del cliente, el trabajador se involucra en todas aquellas actividades que le permitan agregar valor a su experiencia y cumplir con las expectativas del cliente.

Pregunta N° 59. ¿Según su criterio como considera que prefieren trabajar los empleados de Súper Josué?

Objetivo: Conocer el punto de vista del cliente de cómo ha observado al empleado que prefieren trabajar.

Cuadro N° 132.
Forma de trabajar de los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Solos	235	66%
Con otros compañeros	77	22%
No sé	45	12%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Los resultados obtenidos de la encuesta realiza a los clientes de Súper Josué, demuestra que los empleados prefieren trabajar solos; lo positivo de trabajar de esta forma

es que los trabajadores se sienten seguros de sí mismos y con la confianza de realizar las tareas que se les ha asignado.

Pregunta N°60. ¿Ha observado si los empleados expresan sus ideas u opiniones de forma clara aquí en Súper Josué?

Objetivo: Indagar si los empleados expresan sus ideas u opiniones de forma clara en la empresa.

Cuadro N° 133.
Expresar ideas u opiniones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	198	55%
Algunas Veces	123	61%
Nunca	36	25%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La mayoría de los clientes, manifiestan que han observado que los empleados siempre expresan sus ideas u opiniones de forma clara; esto significa que poseen un buen líder el cual está siempre con la disposición de escuchar las sugerencias o ideas de sus compañeros generándoles una mayor confianza. Sin embargo, se debe de mencionar que un 25% de los clientes ha comentado que los trabajadores no se expresan de forma clara.

Pregunta N°61 ¿Ha notado si los empleados aportan ideas hacia los demás compañeros de trabajo?

Objetivo: Confirmar si los empleados comparten ideas con los demás compañeros, como una forma de ayuda mutua.

Cuadro N° 134.
Compartir ideas con los demás compañeros de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	145	41%
Algunas Veces	194	54%
Nunca	18	5%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Según las opiniones expresadas por la mayoría de los clientes encuestados, ellos han observado que la mayoría de empleados siempre aportan ideas hacia los demás compañeros; es decir, que son un grupo donde existe el compañerismo, son unidos y aceptan los comentarios e ideas de los demás.

Pregunta N° 62. ¿Considera usted que, si al empleado se le presenta algún problema, debería de resolverlo él en el momento, o consultarlo con su jefe?

Objetivo: Conocer si el empleado es capaz de solucionar algún problema por si solo o es necesario que lo consulte con su jefe inmediato para llegar a un acuerdo.

Cuadro N° 135.
Toma de decisión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Que resuelva el problema el empleado en el momento.	143	40%
Depende de la situación.	63	18%
Si no tiene conocimiento que acuda al encargado.	119	33%
Puede consultar al encargado para que se tome una decisión.	32	9%
Porcentaje calculado en base a una muestra de 357 clientes.		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Lo manifestado por la mayoría de los clientes es que el empleado debe de resolver el problema en el momento; es decir, tener capacidad de tomar una decisión en el instante y tener claro el proceso que se lleva a cabo para poder realizarlo.

Pregunta N°63. ¿Cree usted que se toma en cuenta las opiniones de los empleados al momento de tomar decisiones importantes?

Objetivo: Determinar si la empresa toma en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones.

Cuadro N° 136.
Opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Sí	245	69%
No	37	10%
No sé	75	21%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta; es decir, que los trabajadores están al tanto de las decisiones futuras y de los problemas que surgen en la empresa; además, les permite ser personas competentes en la toma de decisiones.

Pregunta N°64. ¿A su criterio por quién o quiénes debe de ser tomada una decisión en la empresa?

Objetivo: Investigar por quien debe ser tomada las decisiones en la empresa de acuerdo al criterio del cliente.

Cuadro N° 137.
Personas según su puesto para tomar una decisión laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Encargado de la tienda (jefe)	213	60%
Encargado de la tienda en conjunto con los empleados	144	40%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Según la opinión de los clientes encuestados la persona idónea para tomar decisiones laborales debe ser el jefe inmediato, ya que lo hacen con mejor independencia y solucionan los problemas porque poseen más experiencia y tienen bastante conocimiento sobre la trayectoria de la empresa.

Pregunta N° 65. ¿Qué es lo que considera más importante cuando realiza sus compras en Súper Josué?

Objetivo: Investigar los aspectos que toma en cuenta el cliente para adquirir un producto.

Cuadro N° 138.
Aspectos considerados para adquirir un producto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Precio	357	100%
Atención al cliente	210	59%
Variedad de productos	178	50%
Aseo y Orden	110	31%
Porcentaje calculado en base a una muestra de 357 clientes.		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: El aspecto más predominante según los clientes, es el precio, seguido por la atención al cliente. Este es un punto clave ya que, permite que los clientes se sientan

cómodos, sean atendidos con prontitud, generando la empresa una buena imagen ante el mercado. Se debe de poner atención a la variedad en los productos.

Pregunta N°66. ¿Cuenta esta sucursal con suficientes cajas registradoras?

Objetivo: Diagnosticar si las sucursales de Súper Josué poseen suficientes cajas registradoras.

Cuadro N° 139.
Suficientes cajas Registradoras

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	288	81%
No	69	19%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La existencia de suficientes cajas registradoras, hace que el cliente espere menos y el proceso de pago sea más rápido. En Súper Josué no se poseen suficientes cajas registradoras, esto perjudica a los clientes porque en ocasiones tienen que esperar más tiempo para ser atendidos.

Pregunta N°67. ¿Encuentra todos los productos que busca en Súper Josué?

Objetivo: Investigar si los clientes encuentran todos los productos que desea comprar en Súper Josué.

Cuadro N° 140.
Existencia de Productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	167	47%
Algunas Veces	190	53%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Tener variedad de productos y que el cliente encuentre todo lo que desea comprar, quiere decir que la empresa Súper Josué tiene un buen control de inventario y abastecimiento de mercaderías; además, conoce las preferencias de sus clientes, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Sin embargo, más de la mitad de los clientes encuestados opinan que no siempre encuentra todo lo que busca.

Pregunta N°68. ¿Tiene alguna sugerencia para la mejora del servicio de Atención al cliente?

Objetivo: Conocer las posibles sugerencias de los compradores para mejorar el servicio al cliente en Súper Josué.

Cuadro N° 141.

Sugerencias para mejorar el servicio al cliente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Que estén más atentos , ya que hay personas que no saben leer para encontrar los productos	94	26%
Que coloquen oasis de agua para los clientes y empleados	67	19%
Que tengas más cestas para los productos	51	16%
Que tengan más promociones	62	17%
Que apliquen descuentos	60	16%
Que hayan más cajas registradoras.	43	12%
Que brinden servicio de traslado de los productos hasta el medio de transporte sin necesidad que uno lo solicite	55	15%
Que tengan casilleros para guardar los artículos.	70	19%
Porcentaje calculado en base a una muestra de 357 clientes.		

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Los clientes sugieren que se mejore la atención, que pongan más cestas, que coloquen casilleros en la entrada, entre otros.

Pregunta N°69. ¿Ha observado si el jefe de la tienda nota cuando no lo atienden adecuadamente?

Objetivo: Investigar si el jefe inmediato está atento cuando al cliente no se le atiende de una forma adecuada.

Cuadro N° 142.
El jefe inmediato nota cuando el cliente no es atendido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	243	69%
No	34	9%
Algunas Veces	80	22%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La importancia del servicio es fundamental para toda empresa, ya que de éste depende que la empresa adquiera o disminuya sus clientes; debido a que si se presta una mala atención se generará una mala publicidad por parte de los clientes “mal atendidos”, lo cual ocasionará una mala imagen para la empresa. Según lo manifestado por el 69% de los clientes, el jefe inmediato nota cuando el cliente no es atendido de una forma adecuada, brindando un buen servicio; los clientes hablarán bien de la empresa Súper Josué y los recomendarán.

Pregunta N°70. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido por el vendedor?

Objetivo: Determinar el tiempo que el cliente espero por ser atendido.

Cuadro N° 143.
Tiempo que espera el cliente por ser atendido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1 Minuto	294	82%
2 Minutos	45	13%
3 Minutos	12	3%
4 Minutos	6	2%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: Se debe prestar un servicio rápido y jamás un cliente debe esperar para ser atendido. El público se puede ir hacia otras tiendas en búsqueda de un producto similar y una mejor atención que responda a sus expectativas. La empresa Súper Josué atiende a sus clientes de una manera inmediata según lo refleja el 82% de los clientes.

Pregunta N°71. ¿Con qué frecuencia visita Súper Josué?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia los clientes realizan sus compras en Súper Josué.

Cuadro N° 144.
Frecuencia de clientes en Súper Josué.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Todos los días	21	6%
Cada tres días	28	7%
Una vez a la semana	125	35%
Cada quince días	156	44%
Una vez al mes	27	7%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La asistencia frecuente de los clientes, significa que la empresa ofrece un servicio de calidad y precios bajos; además, se sienten en confianza, y cumplen con las expectativas del comprador.

Pregunta N°72 ¿Si los empleados de Súper Josué no lo atienden, el jefe de la tienda se le acerca a usted para preguntarle que anda buscando?

Objetivo: Indagar si el jefe inmediato demuestra interés en conocer que productos busca el cliente.

Cuadro N° 145.
Interés por parte del jefe inmediato hacia los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	237	66%
No	32	9%
Algunas Veces	88	25%
Total	357	100%

Fuente: Investigación de Campo.

Interpretación: La importancia que el jefe inmediato esté atento en cuanto al servicio al cliente, genera una satisfacción para el comprador. Según los datos obtenidos en la encuesta se aprecia que un 66 % afirma que el jefe inmediato demuestra interés por los productos que el cliente anda buscando, el comprador se sentirá bien atendido, seguro a quién recurrir al surgir algún inconveniente o pregunta, y su experiencia en realizar la compra será agradable.

4.3 Análisis de los resultados de la entrevista dirigida a los gerentes de cada sucursal de la empresa Súper Josué.

1. ¿Cuándo sus empleados realizan horas extras la empresa se las recompensa monetariamente?

A los empleados de Súper Josué, se les pagan todas las extras que ellos trabajen, de forma monetaria; pero hay otra forma de pago que también se le puede ofrecer al empleado, esto va a depender de los jefes de cada sucursal. Se le pueden ofrecer días de descanso, se podría tomar la mañana o la tarde de un día, y solamente trabajar la mitad del día, o también si ha hecho muchas horas extras, se le puede ofrecer el día completo; dependerá del empleado la opción que más le convenga.

2. ¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta la empresa para el aumento de salarios de los empleados?

Los criterios que toma en cuenta la empresa para el aumento de salarios, surge cuando los empleados ascienden de puesto, de esta manera ellos tienen aumento de sueldo; también cuando hay una nueva reforma en el código de trabajo. De otra manera los salarios de los empleados se mantienen, aunque tengan años de estar laborando, no hay aumentos de sueldo.

3. ¿Qué tipos de incentivos ofrece la empresa a los empleados?

Los incentivos que la empresa ofrece, es cuando en la sucursal alcanzan la meta propuesta en el mes, les llega un sobre con una cantidad de dinero, que es repartida entre todos los empleados de esa sucursal. El otro incentivo es cuando el inventario cuadra al final de mes, pero ese incentivo solamente se le entrega al jefe de sucursal, ya dependerá de él, si lo quiere compartir entre los demás empleados.

4. ¿En qué momento la empresa ofrece oportunidades de ascenso a sus empleados?

Las oportunidades de ascenso llegan cuando hay despidos de empleados, se buscan a los empleados que mejor estén capacitados; que hayan cumplido con sus trabajos, que sean personas que puedan trabajar en equipo, que tengan la determinación de poder desempeñarse en sus áreas y que tengan el compromiso de aprender más cada día.

5. ¿La empresa les ofrece a sus clientes promociones?

Las promociones que la empresa ofrece a sus clientes; son productos al 2x1, cuando compran productos al mayoreo se le otorga un descuento, ofrecen también productos bandeados, y regalías de productos que ofrecen los proveedores de la marca.

6. ¿Cuándo los empleados desarrollan bien su trabajo la empresa le ofrece algún reconocimiento?

La empresa no ofrece reconocimientos a sus empleados, cuando desarrollan bien su trabajo. Viéndolo de otra manera la empresa no se preocupa por reconocerlos, esto ayudaría a que los empleados se sientan más comprometidos con su trabajo.

7. ¿Cómo es la distribución de las vacaciones anuales que gozan los empleados?

La distribución de las vacaciones va a depender del mes que les toque a los empleados, siempre y cuando cumplan con su año de trabajo. Si al empleado le toca las vacaciones en los meses de enero a noviembre se le otorgan; pero, si es en diciembre que le corresponden, no se le pueden dar las vacaciones, porque en ese mes, las tiendas pasan demasiadas llenas y se necesita que todos los empleados estén laborando. De esta manera se le explica al empleado y se las otorgan hasta el mes de enero. También si en el mismo mes les toca las vacaciones a 2 empleados, no se pueden ir los dos, primero entra uno a vacaciones y al regreso, entra a vacaciones el otro empleado.

8. ¿Cuántos permisos personales con goce de sueldo por año, ofrece la empresa a sus empleados?

Los empleados solo tienen derecho a 3 permisos personales con goce de sueldo, por año.

9. ¿Cuántos permisos personales sin goce de sueldo por año, ofrece la empresa a sus empleados?

Estos permisos van a depender, porque si el empleado falta al trabajo, al día siguiente tiene que presentar una justificación del porqué no fue a trabajar; constancia médica, algún problema familiar; pero, si en dado caso el no presentara una justificación, se entiende que el empleado no quiso ir a trabajar; se le levanta una falta, se le descuenta el día y también se le descuenta el 7to día. Pero si el empleado

llega a las 3 faltas, sin justificación, se despide. Si el empleado necesita salir por unas horas, se le otorga el permiso, pero esas horas tendrá que reponerlas después.

10. ¿La empresa les regala o les vende los uniformes de trabajo a los empleados?

La empresa solamente otorga 3 uniformes, 2 uniformes son regalados y 1 es vendido. Si los empleados quisieran más uniformes, tendrían que comprarlos.

11. ¿Cada cuánto tiempo hacen la entrega de uniformes nuevos a los empleados?

Los uniformes nuevos son entregados cada 6 meses a los empleados.

12. ¿En los uniformes de trabajo hay algún tipo de distintivo que identifique quién es el gerente de la sucursal?

En los uniformes de trabajo hay un distintivo que identifique quién es el gerente de la sucursal. El uniforme de los empleados es una camisa de color rojo, y para los jefes de sucursales, el uniforme es una camisa color celeste de botones.

13. ¿Cuándo los empleados se sienten enfermos la empresa ofrece permisos, para que vayan a pasar consulta?

Los empleados tienen permiso de ir a pasar consulta cuando ellos se sienten enfermos. Solamente que tienen que presentar la constancia médica, al día siguiente o cuando les toque presentarse al trabajo.

14. ¿La empresa brinda transporte nocturno a los empleados hasta su vivienda?

La empresa no brinda transporte, porque la mayoría de empleados viven cerca de donde se encuentra la sucursal; entonces, ellos se van caminando hasta sus casas. De igual manera para los empleados que salen temprano de las demás sucursales, aún pueden encontrar transporte que los lleve hacia sus casas.

15. ¿La empresa les proporciona víveres a los empleados?

Súper Josué, nunca ha proporcionado víveres a sus empleados, no ha incluido esto como una motivación para ellos. Solamente reciben una canasta navideña en el mes de diciembre, y en los demás meses no les ofrecen nada.

16. ¿La empresa le concede mercadería al crédito a sus empleados?

A los empleados no se les ofrece mercadería al crédito, porque en el pasado ya se tuvieron problemas con este método; entonces, se decidió quitarlo, para evitar problemas.

17. ¿Cuál es la forma que emplea la empresa para distribuir las actividades de los empleados durante el día?

Para asignar las actividades que tienen que desempeñar los empleados durante el día, se hace una reunión antes de abrir la sucursal, se les explica qué es lo que tienen que hacer o de las actividades que tienen que estar al pendiente. Y en la tarde se supervisa todo el trabajo que los empleados han desempeñado.

18. ¿La empresa implementa alguna técnica para reducir el impacto en la salud del empleado, ocasionada por la presión del trabajo?

La empresa nunca ha implementado alguna técnica para reducir el impacto en la salud del empleado. No se han preocupado por el bienestar de los empleados.

19. ¿El personal de esta sucursal cuenta con todo el equipo de protección para realizar su trabajo?

Los empleados no cuentan con el equipo de protección para realizar sus trabajos, manifiestan que no tienen fajas para poder descargar las cajas, no tienen cascos para poder protegerse la cabeza de algún golpe que pueda suceder. La empresa no les ha otorgado el equipo de protección necesario; lo que podría ocasionar accidentes dentro del trabajo.

20. ¿Se podría mejorar la ventilación en las instalaciones de esta sucursal?

La ventilación es fundamental para los clientes que visitan la empresa, la verdad es que, si se podría mejorar la ventilación, hay momentos en que no se aguanta el calor dentro de la sucursal, quizás porque la ventilación no da abasto, y hace que se sienta demasiado caliente. Mejorando la ventilación los clientes podrían hacer sus compras de mejor manera y sentirán cálido el clima dentro de la sucursal.

21. ¿Qué medidas de protección utiliza la empresa para que no ocurran accidentes de trabajo?

Como les había comentado la empresa no ha brindado equipos de protección a los empleados, para que puedan realizar de una manera adecuada su trabajo; solamente utilizan rótulos, para que los clientes se fijen y no tengan accidentes. Un ejemplo claro, sería cuando el piso está mojado, se pone un rótulo en donde diga; “piso mojado, pasar con cuidado.”

22. ¿En qué momento se realizan las reuniones de trabajo con los empleados?

Según lo manifestado por los gerentes, se reúnen cada semana para tratar diversos puntos que estén sucediendo en la sucursal; también, para ver si están logrando la meta global de ventas o para brindarles capacitaciones que a ellos les hayan impartido los altos mandos; existe una minoría de gerentes que expresaron que se reúnen cada quince días con su equipo.

23. ¿En el caso de que los empleados sean de lejos, que tipo de horario se les otorga?

Las sucursales del centro como lo son casa matriz, sucursal #1, sucursal #4 manejan horarios diferentes a las demás donde les facilitan la hora de salida a los empleados; el personal de las demás sucursales de Súper Josué vive cerca de su trabajo, así que no tienen ningún inconveniente con el horario; pero si les sucediera esta situación, los gerentes expresaron que están dispuestos a darles permiso y que después reponga sus horas laborales.

24. ¿La empresa brinda capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional a los empleados? Si su respuesta es sí ¿Cada cuánto tiempo?

La empresa brinda capacitaciones a los gerentes de cada sucursal en formal general; es decir, se tratan diversos puntos en cada capacitación y ahí hablan de higiene en el área de trabajo; además, ellos son los encargados de transmitirles las capacitaciones que han recibido a los empleados; pero de higiene y seguridad de forma específica no les han brindado.

25. ¿En qué momento se reportan los empleados con el jefe inmediato?

Los gerentes expresaron que los empleados se reportan al entrar a laborar, también cuando salen y llegan de almorzar y cuando termina su jornada laboral; al reportarse existe un mayor control en los empleados y permite que los gerentes estén al tanto de lo que realizan sus empleados.

26. ¿En qué ocasiones le brinda ayuda al empleado?

Los gerentes le brindan ayuda al empleado cuando a este le surge alguna dificultad en el trabajo, impidiéndole el desempeño de sus tareas o cuando les surge algún problema personal.

27. ¿Qué cualidades considera usted que necesita una persona para poder trabajar en esta empresa?

Según lo expresado por los gerentes, las personas deben de ser amables, honestas, responsables, con deseos de trabajar y de aprender; deben de ser puntuales, ordenadas; tener estudios académicos mínimos de bachillerato.

28. ¿Cuáles son las responsabilidades en general para los empleados, independientemente del puesto de trabajo?

Atender al cliente, mantener llenas y ordenadas las góndolas, cobrar y empacar los productos, hacer y recibir pedidos, verificar las fechas de vencimiento de los productos, hacer cortes de caja y mantener aseada la sucursal.

29. ¿Los procesos que se realizan están documentados?

Todos los procesos que realizan diariamente los empleados de Súper Josué, no se encuentran documentados.

30. ¿Existe un manual de funciones por escrito para cada puesto de trabajo dentro de Súper Josué?

Las funciones que desempeñan los empleados no se encuentran en un documento por escrito; y si existieran estos documentos, quien los debe de tener es la alta gerencia.

31. ¿Existe un documento por escrito para que el empleado tenga conocimiento de sus actividades laborales?

En las diferentes sucursales de Súper Josué no existe un documento por escrito para que el empleado esté enterado de lo que le corresponde hacer, debido a que todo el personal ya tiene conocimiento de las tareas a realizar diariamente; además, el gerente se las asigna de una manera verbal.

32. ¿Cuál es la actitud que manifiesta un empleado cuando se siente a gusto en su puesto de trabajo?

Dentro de las actitudes que el gerente ha percibido de los empleados que se sienten a gusto en su puesto de trabajo están: atender amablemente al cliente, muestran alegría con sus compañeros y con el cliente, transmiten su buena actitud, se esmeran por hacer bien su trabajo y no se queja de hacerlo; demuestran su interés en

ayudar a llegar a la meta global, también ayudan a sus compañeros cuando lo necesitan.

33. ¿Cuándo les asignan actividades a sus empleados estos son responsables en realizarlas?

Los gerentes manifestaron que los empleados son responsables en realizar todas las actividades que se les ha encomendado y que en algunos casos suele darse que el gerente le esté exigiendo al subordinado para que las culmine; pero, es una minoría a la que se le exige.

34. Según lo manifestado por los clientes el proceso de pago en las cajas registradoras en diferentes ocasiones se torna lento, ¿Qué solución podría dar a esta problemática?

Los gerentes manifiestan que habilitarían todas las cajas registradoras con las que cuenta la sucursal, poner a todos los cajeros a cobrar; y si no se encuentran disponibles, que cubran los suplentes; así como también, poner a sus otros empleados a empacar los productos a medida de acortar el tiempo de espera de los clientes.

35. ¿Ha presenciado si los empleados utilizan el tono de voz adecuado en esta empresa?

El tono de voz que utilizan los empleados de Súper Josué es el adecuado, pero algunas veces lo utilizan inadecuadamente.

36. ¿Los empleados toman en cuenta las opiniones de los demás compañeros para desempeñar su trabajo?

Según lo manifestado por los gerentes, los empleados toman en cuenta la opinión de sus compañeros, ya sean si el subordinado tiene dudas sobre cómo hacer alguna tarea o si son sugerencias para mejorar su trabajo; pero, también dijeron que existen pocos empleados que no les gusta tomar en cuenta las opiniones de los demás.

37. ¿Según su criterio sus empleados han establecido vínculos amistosos entre ellos?

Los empleados han creado vínculos amistosos entre ellos; pero, en algunas sucursales hay algunos trabajadores que tienen problemas de convivencia.

38. ¿De qué forma la gerencia apoya a sus empleados cuando surgen problemas personales?

La gerencia apoya a los empleados dándoles el día libre con goce de sueldo, cuando algún trabajador se encuentra enfermo; o se les da el día para resolver sus problemas personales; si está enfermo, ha sufrido algún accidente, o ha fallecido algún familiar cercano, se realiza una colecta entre sus compañeros de trabajo y se le entrega.

39. ¿Cuáles son las expresiones faciales que ve diariamente reflejadas en sus empleados?

Los gerentes manifestaron que los empleados se muestran alegres, amables con los clientes y con sus compañeros de trabajo; en ocasiones suelen andar serios por diferentes motivos; usualmente siempre esperan al cliente con una sonrisa, y existe una confianza entre compañeros en donde hacen bromas no ofensivas entre ellos; también, se les ve tristes o pensativos cuando tienen algún problema personal.

40. ¿Con qué frecuencia los empleados le hacen saber a usted lo que necesitan para el desempeño de sus actividades?

Según lo manifestado por los gerentes, los empleados le hacen saber en el momento o diariamente lo que necesitan para desempeñar sus actividades en su puesto de trabajo.

41. ¿Cuál es la forma de comunicación que utiliza usted con sus empleados?

Los gerentes expresaron que en todas las sucursales existe una comunicación verbal; usan este tipo de comunicación para transmitir la información que les han brindado en las capacitaciones que reciben y también para conocer si están próximos

a llegar a meta global de ventas; asimismo, es usado para tratar diversos puntos en las reuniones que realizan para el mejoramiento de la sucursal.

42. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias tanto para los clientes como para los empleados?

Según lo expresado por los gerentes la empresa no cuenta con un buzón de sugerencias tanto para los clientes como para los empleados.

43. ¿Ha observado si sus empleados se ayudan entre ellos?

Según lo expresado por los gerentes, existe una ayuda mutua entre compañeros; siempre y cuando estos estén disponibles, para brindarle colaboración a sus compañeros cuando lo requieran.

44. ¿Cuáles actividades implementa la empresa para fomentar el compañerismo?

Las actividades que realiza Súper Josué para fomentar el compañerismo son; la cena navideña, que es realizada cada fin de año, donde son invitados todos los empleados de la empresa; en donde se hacen rifas y entrega de canastas navideñas para los trabajadores, así como también reciben incentivos monetarios en el caso de llegar a la meta en ventas, se les entrega un sobre con dinero reconociendo el esfuerzo de los empleados y en estos casos compran un pequeño refrigerio para compartir un momento ameno entre todos; además, cuando cuadra el inventario se le recompensa al gerente por realizar bien su trabajo.

45. ¿Participan todos los empleados en las actividades que implementa la empresa para fomentar el compañerismo?

La empresa hace lo posible para que todos los empleados se involucren en las actividades que se realicen; pero, no siempre se puede lograr la asistencia de todos los trabajadores; siempre se les fomenta que deben ser partícipes para mejorar sus relaciones laborales.

46. ¿Cómo considera que es la relación entre usted y sus empleados?

Los gerentes manifiestan que ellos poseen una buena relación laboral con sus empleados; aparte que existen vínculos de amistad entre el superior y los trabajadores, se han brindado confianza ambas partes y en cualquier situación que se les presente saben los empleados que pueden contar con la ayuda de su jefe inmediato.

47. ¿Cuáles son los conflictos que mayormente se han dado acá en Súper Josué?

Los conflictos que mayormente se han dado en las instalaciones de Súper Josué han sido insultos, bromas pesadas, malos entendidos y rumores; que han originados disputas entre los empleados, provocando un momento incómodo para los demás.

48. ¿Cada cuánto tiempo surgen conflictos acá en Súper Josué?

El tiempo promedio en que surgen los conflictos en la empresa es cada dos años; que son conflictos no tan graves y que se solucionan en el momento, ya que, por su mínima gravedad, en la mayoría de veces no se recurre a realizar otras acciones que involucren despidos.

49. ¿Cuál es el proceso disciplinario que lleva a cabo la empresa cuando los empleados han cometido alguna falta?

Dependiendo de la gravedad se le apertura un expediente disciplinario, en el que se detalla el motivo por el cual se le ha levantado el acta; si el empleado comete más de 3 faltas, la gerencia opta por la decisión de despedirlo; ya que anteriormente cuando comete la primera se le hace un llamado preventivo, para que no se llegue al despido.

50. ¿Ha despedido a algún empleado por conflictos que este haya generado?

En la empresa Súper Josué no se ha dado el caso de que se haya despedido algún empleado por motivos de haber generados conflictos dentro del entorno laboral.

51. ¿Qué es lo que le impulsa a trabajar más en su jornada laboral?

Los motivos que impulsan a los gerentes a trabajar más en su jornada laboral son el salario que devengan, el equipo de trabajo con el que cuentan, brindar ayuda a los clientes al momento que ellos realizan sus compras, convivir y compartir ideas con los trabajadores.

52. ¿Cómo considera que desempeñan los empleados sus funciones laborales?

Los gerentes reconocen que los empleados desempeñan de buena manera sus funciones, con entusiasmo, buena actitud; tienen el conocimiento de las actividades que realizan; sin necesidad de que el jefe inmediato se los recuerde; día con día se esmeran por hacer de la mejor manera sus actividades laborales.

53. ¿Qué es lo que le emociona de su trabajo en esta empresa?

Los entrevistados expresaron que les emociona trazar metas que deben cumplir en conjunto con su equipo de trabajo, así como el pago que devengan mensualmente; el aprender de los demás compañeros, ayudar a los clientes en lo que necesiten y disponer de un equipo de trabajadores que se esmera dar lo mejor de sí para cumplir con las metas propuestas.

54. ¿Cómo se asegura que los empleados cumplan con las metas propuestas?

Los gerentes utilizan el método de observación directa con los empleados de una forma diaria, verificando que los trabajadores cumplan con las actividades que le han sido asignadas para ser ejecutadas durante la jornada; y mediante los resultados obtenidos en utilidades, donde se les informan si se cumplió con la meta global en ventas.

55. ¿Qué medidas toma la empresa cuando el cajero no le entrega exacto el cambio al cliente al momento de cancelar los productos?

Cuando se presenta ese caso, se realiza arqueo de caja para corroborar si no se le entregó exacto el cambio al cliente, y el cajero le entrega lo faltante al comprador.

56. ¿Considera que los empleados practican la honestidad?

La empresa les inculca a los empleados que siempre deben de practicar la honestidad en su lugar de trabajo y con sus compañeros; los gerentes reconocieron que la mayoría de trabajadores practican la honestidad en su lugar de trabajo.

57. ¿Cómo Logra los objetivos laborales que se propone en el día a día?

Los gerentes expresaron que dan todo su esfuerzo y dedicación, se sienten motivados por el equipo de trabajo que poseen, siempre están con las ganas de trabajar en forma colectiva y siempre están con la disposición y optimismo ante cualquier situación que se le presente.

58. ¿Qué acciones realiza para trabajar de forma diferente en la que le permita darle valor adicional a su experiencia?

Servirle siempre al cliente con buena actitud, actuar sin esperar nada a cambio, no creerse superior a los empleados; además, crear un ambiente en el cual el cliente se sienta en confianza y nunca menospreciar el trabajo de los demás, siempre reconocer su buena labor en la empresa.

59. ¿Cómo es el desarrollo de nuevos líderes en la empresa?

Los gerentes observan que la persona posea iniciativa, sea sociable con los demás integrantes del equipo de trabajo, que demuestre amor hacia su trabajo, tenga una buena actitud para afrontar los problemas y darles solución a estos; si esta persona cumple con esos requisitos se delega como líder del grupo, en caso de que el jefe inmediato no pueda presentarse a su jornada laboral.

60. ¿Qué acciones realiza usted para que sus empleados se inspiren y cumplan con los objetivos propuestos?

Las acciones que realiza el gerente para que los empleados se inspiren y cumplan con los objetivos es estar dispuesto a ayudar a los demás, motivar al empleado, ser un buen líder y brindarle apoyo incondicional al trabajador, siempre demostrarle al empleado que el gerente ama su trabajo y que está satisfecho con su puesto de trabajo, demostrar su integridad y valores antes los demás.

61. ¿Cuál es su mayor desafío como líder de esta sucursal?

Los gerentes manifestaron que tienen diferentes desafíos, entre ellos predominan llegar a la meta global en ventas, ser una sucursal rentable y que el inventario cuadre al momento de realizarlo.

62. ¿Cuál es procedimiento que lleva a cabo para tomar una decisión en esta empresa?

El procedimiento que lleva a cabo el gerente para tomar una decisión en Súper Josué, es que se reúnen con los empleados y en forma colectiva toman una decisión, analizando previamente que la decisión beneficie a todos.

63. ¿En qué casos le es permitido al empleado tomar una decisión laboral?

Al empleado no se le permite tomar una decisión laboral; siempre por cualquier consulta, o decisión debe preguntarle al jefe inmediato.

Conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación realizada en Súper Josué.

4.4 Conclusiones.

4.4.1 Clima Organizacional.

La investigación realizada pudo comprobar que la empresa Súper Josué carece de un buen clima organizacional.

4.4.1.1 Sistema de Recompensas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. Los resultados obtenidos reflejan que en Súper Josué no hay un sistema de recompensas estipulados para los empleados, es decir que solo se realizan incrementos de salarios cuando hay una reforma al código de trabajo, ese es el único criterio que ellos toman en cuenta para el incremento de sueldos. Es muy importante reconocer que el elemento humano es el que le ayudará a una organización a lograr el éxito deseado.

Cuando una empresa ofrece incentivos a sus empleados intenta mejorar niveles deseados de productividad empresarial que permitan a la organización obtener los números económicos y los beneficios planteados. En Súper Josué existen incentivos monetarios como bonos por rendimiento, para los gerentes y sub-gerentes y reconocimiento monetario a los empleados por cumplir con la meta global en ventas; esto genera en ellos ciertas expectativas y resultados como demostrar dedicación al trabajo; a

cumplir las metas y los objetivos en función de la organización, ya que están generando un beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

La promoción de un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado es una de las prácticas de Súper Josué, ya que a los empleados se les ofrece un ascenso de puesto por méritos, creando un crecimiento y desarrollo adicional al trabajador.

Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización; según lo contempla las leyes del trabajo, no sólo incluye los salarios, las vacaciones, sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo; en el caso de Súper Josué, no se les proporciona: transporte, alimentos, víveres, ni seguro de vida en caso de muerte a los empleados; solo se les brinda una canasta navideña al final del año.

4.4.1.2 Entorno Laboral.

Se puede detectar que los empleados de Súper Josué no mantienen posturas incómodas en su puesto de trabajo ya que el que el trabajo que realizan no los obliga a mantener posturas incómodas.

Se logró determinar que los empleados levantan y trasladan cargas u objetos pesados; lo que les puede ocasionar lesiones físicas.

Por otra parte, un porcentaje relativo del 81% encuestados evidenció que el trabajo algunas veces se realiza sin interrupciones, es decir sin entorpecer el desarrollo total de las operaciones.

Un mal clima organizacional conlleva al estrés laboral, por lo que se pudo determinar que los empleados de Súper Josué se sienten cansados o agotados al terminar su jornada laboral, presentan pérdida de secuencia en su trabajo y no les permite descansar lo suficiente debido a las preocupaciones originadas por su labor; estos son considerados estresores que pueden llegar a afectar la salud del trabajador.

En cuanto a la facilitación de los equipos de protección individuales para los empleados, un 86% opinó que la empresa se los brinda para evitar lesiones físicas o accidentes laborales.

Así mismo las condiciones ambientales que afectan el desempeño de los empleados es la iluminación; pero, sobre todo la temperatura ocasionada por la falta de ventilación en las instalaciones, provocando un ambiente húmedo en donde el sudor no puede evaporarse y aumenta la sensación de calor, lo cual se considera un factor de carácter estructural.

En cuanto a los accidentes laborales la mayoría de los empleados no han sufrido ningún percance; lo normal es que las medidas de prevención de riesgos tengan efectos positivos a largo plazo.

Los horarios laborales flexibles no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras, reportan múltiples beneficios, tanto a las personas como a las empresas. Todas las reuniones de trabajo que se hacen en Súper Josué, siempre se realizan dentro de su jornada laboral, queriendo decir que los empleados no se quedan hasta horas tarde, esperando las reuniones de trabajo.

Además, la empresa le concede permiso con goce de sueldo al trabajador, siempre y cuando presente la justificación por la cual no se presentó a su jornada laboral.

En cuanto a la distribución de los horarios de almuerzos, un porcentaje total del 77% expresó que la empresa necesita mejorarlos, ya que existe una mala coordinación y se hace de una forma aleatoria.

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental, así como también el bienestar de las personas. En la empresa Súper Josué, el 100% de los empleados encuestados manifestaron que no reciben capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional. Ante esta situación, si se les presentará un problema de esta índole, los empleados no sabrán como solventarlo.

Además se concluyó que el área donde realizan su jornada de trabajo se encuentra lo suficientemente aseada, por los empleados, ya que a ellos se les asigna la responsabilidad de hacer el aseo diariamente, en su respectiva zona de trabajo.

4.4.1.3 Estructura organizativa

Los resultados obtenidos reflejan que los empleados de Súper Josué se reportan con un solo jefe, y que cuando éste no se encuentra se reportan con el subgerente; esto incrementa el nivel de control que tienen los jefes inmediatos sobre los trabajadores, para que estos puedan desempeñar las tareas que les corresponden.

Asimismo, se pudo detectar que los empleados tienen el conocimiento de las principales tareas que deben realizar en su jornada laboral; además, todos saben cuáles

son los conocimientos necesarios que deben de tener para laborar en la empresa o para ascender de puesto.

Los gerentes de cada sucursal de Súper Josué no llevan un registro por escrito de todos los procesos que los empleados realizan; la documentación de estos procesos sirve para precisar las fallas y resaltar el desempeño de los empleados al realizar un determinado proceso. Además, los gerentes de las sucursales no poseen un documento por escrito donde estén plasmadas todas las tareas a realizar por parte del personal.

Por otra parte, los gerentes de las diversas sucursales de Súper Josué, expresaron que no cuentan con un manual de funciones, donde se especifique los diferentes puestos de trabajo que desempeñan los empleados.

4.4.2 Satisfacción Laboral.

Los empleados de Súper Josué no se encuentran satisfechos debido a diversos factores como lo son; el sistema de recompensa que la empresa emplea, ya que no existen incentivos no salariales; y los incentivos salariales implementados no son muy atractivos para los empleados, la empresa no brinda otras prestaciones laborales aparte de las obligatorias reguladas por el Código de Trabajo.

4.4.2.1 Actitud hacia el trabajo.

Es importante mantener a los empleados motivados ya que existe un mayor rendimiento laboral, puesto que se sentirán bien en su trabajo y lo realizarán con mayor eficacia. Una fuente importante de motivación laboral es el reconocimiento al trabajo que los empleados desempeñan; en Súper Josué se evidenció que no existe tal reconocimiento

por parte de los superiores hacia sus subordinados; además, no siempre se le felicita al personal cuando realiza bien su trabajo, esto afecta la persistencia que tienen para desempeñar eficiente y eficazmente su trabajo.

Para los empleados la fuente más trascendental de motivación son los reconocimientos por su buen desempeño, así como también los premios que la empresa le concede, ya sea si es otorgado en las rifas que se realizan dentro de ella, al final de año o si se trata de las canastas navideñas que la empresa regala; además, otra fuente de motivación es el buen trato que los superiores y sus compañeros le brindan en su área de trabajo, generando así una motivación intrínseca en el trabajador, lo cual le permitirá que se sienta a gusto en la empresa y realizará sus funciones porque le gusta y no porque sea una obligación.

En cuanto al compromiso organizacional, se determinó que existen empleados que no se encuentran comprometidos con la empresa; y a la vez no disfrutan lo que realizan en su puesto de trabajo; así pues el compromiso organizacional consiste en identificarse con la compañía en la cual trabaja; lo cual no está sucediendo con los empleados de Súper Josué, por ende el personal no está dispuestos a brindar un esfuerzo adicional por el bien de la empresa; además, las organizaciones cuyos integrantes disfrutan sus labores son aquellos que registran más productividad y menos ausentismo.

4.4.2.2 Relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la sociedad, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes, debido a ello se requiere de una

convivencia sana para hablar de calidad de vida, los resultados de la encuesta realizada a los empleados de Súper Josué, se deduce que existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados; la comunicación se hace de forma verbal, de esta manera no hay una distorsión en la información que se está transmitiendo.

También los resultados han arrojado que algunos empleados se ayudan entre sí para poder atender de una mejor manera a los clientes, asimismo se ayudan en las actividades que estén desarrollando, demostrando que existe el compañerismo entre ellos. Pero hay otra minoría de empleados, que no les gusta implementar el compañerismo, prefieren trabajar solos, y realizar las actividades sin ayuda.

La relación afectiva está íntimamente ligada a las emociones y calificamos el afecto por la emoción que nos produce, de esta manera la relación afectiva que existe entre los jefes de sucursal hacia los empleados, es bastante sólida, porque existe la confianza, el jefe inmediato toma en cuenta las opiniones de los compañeros, y es así como se genera una buena relación laboral entre todos los empleados.

Los conflictos que mayormente se dan entre los empleados de Súper Josué, son los insultos, las bromas pesadas que se hacen entre ellos, los rumores de pasillos como suelen llamarse, y los malos entendidos; de esta manera, al generar los conflictos, se les hace un llamado de atención a los empleados, esperando a que no vuelva a suceder; aunque si el conflicto se sigue dando, a las 3 faltas cometidas, se hace el despido del empleado.

4.4.2.3 Participación.

La participación colaborativa pretende hacer que sean los propios colaboradores quienes participen en el desarrollo presente y futuro de la empresa por medio de espacios de creación y definición de iniciativas tendientes a mejorar la gestión integral de la empresa.

El interés hacia el trabajo es fundamental, de esta manera se sabrá que tan comprometido está el empleado con la empresa, para poder cumplir con sus funciones. Los empleados manifestaron que están dispuestos en ayudar a los clientes y atenderlos con prontitud. Además, existe un buen equipo entre los empleados; de esta manera se sienten entusiasmados, tienen ganas de trabajar, pueden desempeñarse de la mejor manera, demuestran una buena actitud hacia los clientes; y, además, sienten motivación de poderlos ayudar.

Aquellas personas que adoptan la integridad como valor obtienen satisfacciones en la vida, que conocemos como felicidad. Es por ello que los empleados que laboran en Súper Josué son personas íntegras, ya que los clientes manifestaron que no han tenido inconvenientes con los trabajadores; al momento de entregarles su cambio éste ha sido exacto y si ha cometido errores el cajero, llega a un acuerdo con el cliente; al momento que se les hace entrega de los productos que los clientes han cancelado, siempre se les hace entrega de toda la mercadería; asimismo, los empleados tampoco cobran más de lo que el producto marca en su viñeta. De esta manera los empleados actúan por sus valores y por los principios que tiene la organización.

Los empleados identificados con la empresa quieren relacionarse con el proceso, para ellos el trabajo no es una obligación sino un aporte, una manera de contribuir con el éxito; los empleados se sienten identificados con su trabajo, porque se esfuerzan día con día para realizar de la mejor manera sus labores dentro de la empresa; asimismo, se sienten comprometidos con los clientes, ayudándoles con sus dudas o con los productos que ellos buscan, siendo esta la manera en cómo le brinda un excelente servicio al cliente.

Para conocer a las personas que pueden desarrollarse como líderes, es cuando empiezan a demostrar el interés de sobresalir entre los demás; en Súper Josué, los nuevos líderes tienen iniciativa en las actividades, son personas sociables, saben interactuar con los demás miembros de la empresa y los clientes, son personas responsables de ejecutar sus actividades, saben cómo afrontar los problemas que se presentan en la empresa. Pero, aun así, hay empleados que prefieren trabajar solos y no como un equipo.

Para la toma de decisiones, el empleado siempre debe acudir hacia donde su jefe inmediato para resolver problemas que se le presenten en el trabajo y darle solución de una manera conjunta. En Súper Josué, la técnica utilizada para la toma de decisiones es que se realizan reuniones en conjunto con los empleados y el jefe inmediato para exponer todas las ideas, y al final se toma la mejor, referente a todas las opiniones brindadas por los empleados.

4.5 Recomendaciones.

4.5.1 Clima Organizacional.

En la empresa Súper Josué se debe mejorar los indicadores que afectan el clima organizacional como lo son incentivos laborales, las prestaciones, condiciones físicas, e higiene laboral; generando las condiciones necesarias para crear un clima de confianza que permita elevar los niveles de satisfacción laboral de los empleados.

4.5.1.1 Sistema de Recompensas.

Recompensar a los empleados, como una forma de reconocimiento laboral, supone un aliciente a la hora de mantenerlos motivados y, por tanto, productivos, en la empresa. Es por ello que la empresa Súper Josué debe de afanarse para ofrecer a sus trabajadores incentivos en la consecución de esos objetivos.

Premiar a un empleado con una acción y que no sea percibida como un beneficio o que ésta le resulte escasa, en comparación al mérito por el cual se le está premiando, puede proyectar la imagen de que la empresa no entiende a sus trabajadores o que sólo los ve bajo criterios de productividad y no como personas individuales, con gustos y preocupaciones diferentes.

Para evitar este tipo de situaciones, sugerimos a Súper Josué que las felicitaciones se hagan de forma personal o que, al menos, el mensaje que se vaya a enviar muestre que se está felicitando a esa persona en concreto. También, resulta importante hacer público ese reconocimiento con el objetivo de que ese espíritu, de avance y mejora, impregne al resto del equipo de trabajo.

Por tanto, tienen que ser generosos con los elogios o agradecimientos directos, por un trabajo, la aportación de una idea o una opinión; deben de proporcionar incentivos; es decir, ofrecer a las personas incentivos por un buen desempeño, ya sea con algo pequeño como un certificado de regalo o algo más sustancial, como un bono basado en el rendimiento o un aumento de sueldo; ya que permite proyectar de forma clara y concisa el mensaje de que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados y, porque coadyuva en la creación de un ambiente laboral más agradable.

En cuanto a las prestaciones y los servicios sociales es necesario que la empresa valore el esfuerzo y las capacidades de cada uno de sus empleados, ofreciéndoles la oportunidad de saborear las ventajas de los beneficios sociales para así garantizar una felicidad personal que ayudará al rendimiento y crecimiento de la empresa.

Se le recomienda a la empresa que le ofrezca al empleado seguro de vida o seguro médico, brindarle un pequeño refrigerio y proporcionarle un oasis para que los trabajadores tomen agua.

4.5.1.2 Entorno Laboral.

Es un hecho que la empresa Súper Josué necesita mejorar los contenidos en cuanto a la distribución de las actividades que hará el empleado, en donde se debe de realizar un análisis riguroso del puesto, donde se busque equilibrar la carga de trabajo con las competencias y responsabilidades del trabajador.

Para tener un manejo exitoso de la carga de trabajo, se puede realizar una serie de sencillas técnicas; tales como:

- ✓ Armar un listado de tareas
- ✓ Registrar todas tus actividades
- ✓ Rotar tareas de algunos cargos, cuyos trabajos necesitan ser más enriquecidos.
- ✓ Revisar menos el trabajo de los más experimentados
- ✓ La productividad, medirla en términos de contribución del equipo
- ✓ Responsabilizar a cada empleado por la calidad del trabajo, más que por los

resultados; este último verlo como equipo.

Desde un punto de vista de las condiciones de trabajo, es evidente que la prevención debe ir encaminada a evitar que se den situaciones que puedan provocar estrés; pero a veces, ocurre que estas circunstancias no pueden cambiarse o que una situación no sea estresante.

La empresa Súper Josué debe de crear los mecanismos necesarios para prevenir el estrés laboral, dichos síntomas se reflejan en la conducta y en la salud que presenta cada empleado. Para ello se recomienda el uso de técnicas tales como:

- ✓ Técnicas de Relajación Muscular.
- ✓ Técnicas de relajación mediante la respiración.

En lo que consista la falta de concentración se recomienda mejorar la memoria esto consistirá en observar la rutina y buscar la forma de perfeccionarla; también, es necesario que los trabajadores se ejerciten y tomen descansos, el cuerpo tiene la energía que debe de ser utilizada, si no se ejercitan de manera regular, esta energía se puede manifestar en una mente distraída. Cuando comiencen a sentir que pierden la

concentración es necesario que se levante y caminen un poco. Esto aumentará el ritmo cardiaco, los hará estar más alerta y dará a su mente la oportunidad de enfrentar el problema desde otro punto de vista.

La empresa Súper Josué debe de organizarse para evitar los accidentes de trabajo para crear un ambiente seguro y limpio, prestando atención a los detalles, debe de haber mayor enfoque en proveerles el equipo de protección a los empleados que trasladan y levantan cargas pesadas y brindarles información sobre el tema de seguridad. Compartir con ellos por medio de programar una reunión de seguridad una vez por semana e invitar a todos los empleados disponibles.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. En súper Josué se le recomienda implementar un programa de higiene laboral que este relacionados con:

-Ventilación: así como la implementación de ventiladores para solucionar problemas de calor.

-Temperatura: Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura en la empresa.
(Climatizadores)

4.5.1.3 Estructura organizativa

Para tener un mejor control sería idóneo que la alta gerencia proporcione, un documento a cada sucursal, en donde se registren todos los procesos que realizan los

empleados, desde el ordenamiento y llenado de góndolas, hasta los procesos más complejos que los trabajadores realizan.

Por otra parte, la alta gerencia debería de proporcionarles a los gerentes de todas las sucursales el manual de funciones, para que tengan conocimiento de cuáles son las tareas que le corresponden realizar a los empleados y evitar sobrecargarlos, o asignarles actividades que a ellos no les compete.

En cuanto a las tareas que realizan los empleados diariamente es recomendable que exista un listado en el que estén plasmadas todas estas tareas, para evitar omisiones, u olvido de las mismas.

4.5.2 Satisfacción laboral

Los empleados que se sienten satisfechos en sus puestos trabajo, no solo se esfuerzan más en realizar su labor, sino que también lo hacen con mayor desempeño, ayudan a sus compañeros de trabajo y cooperan con su organización en la consecución de sus metas.

Para lograr la satisfacción de los empleados, Súper Josué debe de mejorar el sistema de recompensas que posee, implementando un nuevo paquete de incentivos; asimismo, brindar otro tipo de prestaciones y servicios sociales adicionales, para retener el capital humano.

Se recomienda a la empresa que implemente técnicas para reducir el impacto del estrés en la salud del empleado; ya que este afecta la productividad del personal, su rendimiento y la consecución de los objetivos que se ha propuesto la administración.

4.5.2.1 Actitud hacia el trabajo.

En cuanto a la motivación, es importante que la empresa implemente nuevas fuentes de motivación, creando un programa para el beneficio de los empleados que incluya no solo el bono por llegar a la meta, el bono a los gerentes por cuadrar el inventario; sino más bien, creando otras fuentes donde se incluya el reconocimiento de su trabajo, el empleado de mes, etc.; con el propósito de que se sientan motivados en su puesto de trabajo e incrementar su rendimiento.

Para poder realizar mejoras en el compromiso organizacional se necesita que los empleados conozcan cuál es su trabajo y la importancia del mismo. Explicarles cuáles son sus objetivos, sus actividades y responsabilidades, pero sobre todo remarcar cuál es la importancia que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización. Esto permitirá que los trabajadores, aumenten su compromiso con su puesto de trabajo y mejorando así su desempeño.

4.5.2.2 Relaciones interpersonales.

Se deben crear estrategias para implementar el compañerismo, tales como convivios, hacer salidas entre los grupos de compañeros para poder realizar actividades recreativas; y de esta manera erradicar egoísmo que existe entre algunos compañeros de trabajo.

En Súper Josué debe de crearse una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas, y realizar labores cotidianas con una buena conducta social acertada y así mismo tener resultados satisfactorios para los empleados.

4.5.2.3 Participación.

Siempre debe de motivarse al empleado a que brinde lo mejor de sí, en dejarle una bonita experiencia al comprador y que la empresa se convierta en su lugar favorito para realizar sus compras, ya que los empleados demostrarán que son capaces de dar un excelente servicio al cliente, que siempre estarán dispuestos en ayudar en lo que necesite el comprador y propiciarle un ambiente ameno.

Para el liderazgo, solo hay que tratar de estimular e incentivar a los individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

CAPÍTULO 5: APLICACIÓN DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG, PARA ELEVAR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE SÚPER JOSUÉ DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL, AÑO 2019.

5.1 Introducción.

Con la finalidad de proporcionar a la empresa Súper Josué, un instrumento que les permita brindar a sus empleados algunos incentivos laborales y personales. El presente modelo es una herramienta que facilitará la aplicación de una serie de beneficios que ayudará a mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción laboral en los empleados de Súper Josué.

5.2 Justificación del modelo.

El modelo de Herzberg, cuyo objetivo principal es elevar la satisfacción laboral de los empleados, servirá de guía para enseñar a los empleados a que aumenten y actualicen sus conocimientos, mejoren sus relaciones interpersonales y cambien sus actitudes, para que proporcionen servicios de calidad, con lo que se estaría logrando satisfacer las necesidades de los clientes. Además, proporciona un arsenal al administrador al ponerlo en práctica en su entorno cotidiano.

El modelo servirá como base para mejorar las relaciones futuras y comunicación con sus superiores y demás compañeros de trabajo, propiciando un clima de armonía y estabilidad emocional.

5.3 Importancia del modelo.

El presente modelo es de vital importancia porque dará apoyo a la empresa Súper Josué, que le permita superar problemas que hay en ciertas áreas, ayudando a los empleados a convivir bajo un ambiente agradable y poner en práctica los factores positivos de clima organizacional que ayudará a que las personas sean más eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo y aprendan a laborar con buen ánimo; aun cuando se encuentren en condiciones adversas.

El modelo propuesto surtirá efecto positivo o negativo según la importancia que le den las autoridades a la hora de su implementación y le puedan dar seguimiento.

Además de lo antes mencionado se podrá mejorar la comunicación, los empleados estarán motivados al saber que serán tomados en cuenta en sus quejas o necesidades, lo que conllevará a que los empleados tengan mayor satisfacción al momento de realizar su trabajo y por lo consiguiente la organización experimentará un clima laboral favorable.

5.4 Estrategias del modelo.

Para la implementación del modelo de Herzberg se proponen las siguientes estrategias:

- Obtener de parte de las autoridades de la empresa Súper Josué la aprobación del modelo, así como su respectiva autorización para proceder a su implementación.
- Distribuir a los principales niveles jerárquicos de la empresa Súper Josué (Departamentos) el modelo de clima organizacional a fin de que estos conozcan su contenido y las jefaturas lo lleven en práctica.

- Darle a conocer al Departamento de Recursos Humanos de la empresa explicando en forma precisa su contenido, importancia y alcances.

5.5 Alcance del modelo.

El presente modelo tiene como finalidad proporcionar a la empresa Súper Josué, una herramienta que le permita anticiparse a los problemas de insatisfacción laboral que pueda surgir en el futuro.

Generalmente detrás de una insatisfacción laboral se oculta la desmotivación, el descontento, por lo que se puede afirmar que el clima laboral constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

5.6 Descripción del modelo.

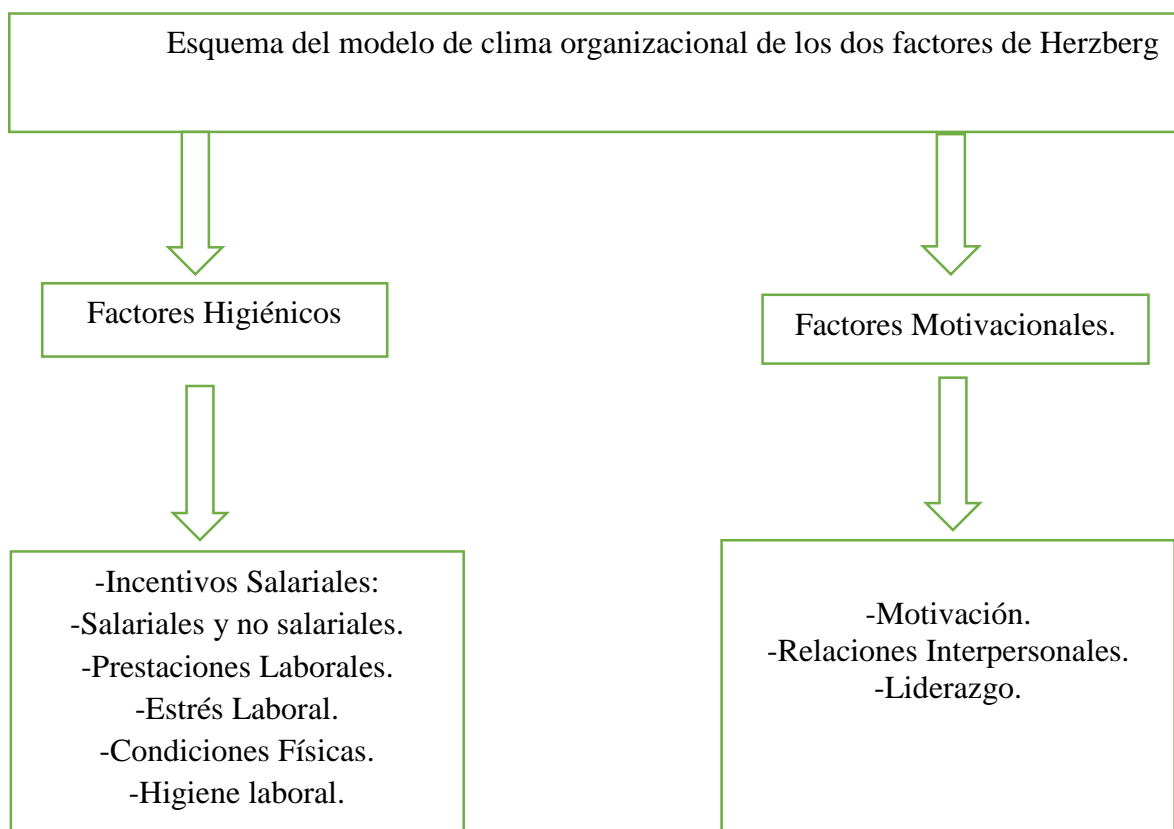
Con el propósito de mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción laboral en los empleados, dicho modelo es retomado de los diferentes patrones de la teoría de los dos factores de Herzberg, cabe recalcar que este patrón se adecuó a las necesidades de la empresa en estudio. Además, comprende una serie de pasos a seguir, los cuales servirán para determinar aquellos aspectos que inciden directamente sobre los factores a

evaluar, el cual consta de 8 dimensiones; sin embargo, no son rígidos; es decir, que la organización de acuerdo a las necesidades que presente en un momento determinado puede suprimir o aumentar un factor.

Asimismo, el modelo puede ser aplicado a empresas con diferentes actividades económicas puesto que los factores evaluados son generalmente comunes en todas las organizaciones, y puede utilizarse en una determinada situación.

Esquema del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué.

Figura N°1



Fuente: Elaborado por el grupo de Investigación.

5.7 Desarrollo del modelo.

Los factores se consideran componentes principales para elaborar el modelo, tomando en cuenta que cada factor contiene elementos esenciales que se deben evaluar.

5.7.1 Factor Higiénico.

5.7.1.1 Incentivos laborales

La principal razón de ser de los incentivos laborales es motivar a los empleados de una compañía para que mejoren su rendimiento y su productividad como parte de su desempeño, impulsados por la promesa de una compensación extra.

Existen dos clases de incentivos para los trabajadores de una empresa. Por un lado, los incentivos económicos o salariales que se basan en recompensas dinerarias que se les ofrecen a los trabajadores de diferentes formas. Y, por otro lado, los incentivos no salariales, que recompensan a los trabajadores de alguna forma no monetaria.

La evaluación de este indicador traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Incrementar la productividad de los empleados de Súper Josué.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Enfocar a los empleados en la consecución de los objetivos de la empresa.

Incentivos salariales.

Son aquellos que las empresas utilizan con mayor frecuencia para aumentar la motivación, satisfacción y productividad de los empleados, se trata de un complemento adicional a su trabajo; dentro de estos se encuentran, el sueldo, los bonos, comisiones, etc.

5.7.1.1.1 Estrategias de incentivos salariales o económicos.

Incrementar el bono por superar la meta global de ventas.

La propuesta a implementar es que la alta gerencia incremente el bono que se les brinda a los empleados por superar la meta global en ventas en un 20% adicional al monto estipulado por la empresa. La cantidad que actualmente brinda la empresa son \$50.00; el incremento del 20% sería \$10.00, dando un total de \$60.00. Con este incremento se pretende que los empleados se esfuercen y se sientan motivados, para superar la meta global y a la vez, obtener un porcentaje de dinero adicional a su sueldo.

Bono al empleado del mes.

Otra bonificación a implementar es otorgar un vale de supermercado valorado en \$20; que será canjeado en las sucursales de Súper Josué; este bono se les concederá como premio al empleado del mes de cada sucursal.

Figura N°2



Fuente: Elaboración propia.

Costo de implementar la estrategia de Incentivos Salariales.

**Cuadro N°146.
Costo mensual de la estrategia de Incentivos Salariales.**

Concepto	Situación Actual por sucursal	Situación propuesta por sucursal	Variación por sucursal.	Situación Actual a nivel global de la empresa	Situación propuesta a nivel global de la empresa	Variación
Incremento del 20% al bono por superar la meta global en ventas.	\$50	\$60	\$10	\$700	\$840	\$140
Papelería.(papel Kimberly)	\$0	\$1.50	\$0.25	\$0	\$3.50	\$3.50
Impresión.	\$0	\$1.50	\$0.08	\$0	\$1.12	\$1.12
Bono otorgado al empleado del mes de cada sucursal. (\$20)	\$ 0	\$20	\$20	\$0	\$280	\$280
Total	\$50	\$83	\$33	\$700	\$1,124.62	\$424.62

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N°147.
Costo anual de la estrategia de Incentivos Salariales.**

Concepto	Situación Actual a nivel global de la empresa	Situación propuesta a nivel global de la empresa	Variación.
Incremento del 20% al bono por superar la meta global en ventas.	\$8,400	\$9,800	\$1,400
Papelería.	\$0	\$42	\$42
Impresión.	\$0	\$13.44	\$13.44
Bono otorgado al empleado del mes de cada sucursal.	\$ 0	\$3,360	\$3,360
Total	\$8,400	\$13,215.44	\$4,815.44

Fuente: Elaboración propia.

Incentivos no salariales

Este tipo de incentivos también son de gran estímulo para que los trabajadores se sientan a gusto con su labor y sientan el compromiso con el proyecto u objetivos que la empresa desea alcanzar.

5.7.1.1.2. Estrategias de los incentivos no salariales o no económicos.

Elección de día de descanso

Esta estrategia consiste en darle la oportunidad al empleado de elegir su día de descanso una vez al mes, con esto se busca, que se sienta a gusto en su puesto de trabajo y así el personal pueda invertir su día de descanso en lo que más necesita.

El gerente de cada sucursal debe de implementar esta estrategia con todos los empleados; para su debido control, llevará un registro del día en que los trabajadores van a tomar su descanso.

Se presenta a continuación un ejemplar del formato de la elección del día de descanso para los empleados, queda a criterio del gerente si decide aplicarlo o si decide hacerle modificaciones a la plantilla a presentar. Si decide aplicarlo el gerente puede adaptar este formato a los meses restantes, ya que en el ejemplo se tomó en cuenta únicamente la primera semana del mes de enero del año 2020; cabe resaltar, que las palabras elección de día, hacen referencia al día que el empleado eligió como día de descanso.

Para la elaboración del formato del día de descanso se tomó en cuenta doce empleados, debido a que este es el total de empleados en algunas de las sucursales de Súper Josué.

Para poder otorgar la elección del día libre a cada empleado se hará por medio de orden alfabético; es decir, se le concederá al empleado que su apellido inicie con la primera letra del abecedario.

Cuadro N°148

Elección del día de descanso correspondiente al mes de enero del año 2020

Nombre del empleado	Domingo 9-12-19	Lunes 0-12-19	Martes 1-12-19	Miércoles 01-01-20	Jueves 02-01-20	Viernes 3-01-20	Sábado 4-01-20
Empleado 1	Día de descanso						
Empleado 2						Día de descanso	
Empleado 3				Elección de día			
Empleado 4							Día de descanso
Empleado 5					Día de descanso		
Empleado 6				Día de descanso			
Empleado 7				Día de descanso			
Empleado 8				Día de descanso			
Empleado 9				Día de descanso			
Empleado 10					Elección de día		
Empleado 11	Día de descanso						
Empleado 12						Día de descanso	

Fuente: Elaboración propia.

Curso de especialización para gerentes

Con este curso se espera que el gerente refuerce o adquiera nuevos conocimientos y/o habilidades, que a la vez le ayudará a administrar su equipo de trabajo y a cumplir con sus objetivos laborales. Este incentivo no salarial consiste en que el gerente que supere la meta global de ventas más de dos veces al año, tendrá la posibilidad de asistir a un curso que la empresa financiará; si hubiese dos gerentes o más que hayan superado la meta global en ventas, en el año, el ganador se elegirá mediante un sorteo que realizará el Gerente de Recursos Humanos; los cursos que se proponen son: diplomado en Finanzas y diplomado en Mercadeo y Ventas; el ganador elegirá a cual curso desea asistir. El ganador se dará a conocer en la cena navideña que realizará la empresa.

Se presenta a continuación la cotización de dos escuelas que brindan estos cursos en la Ciudad de San Miguel; y queda a criterio del gerente ganador la elección del curso al que desea asistir y la escuela a elección de la empresa.

Cuadro N°149
Cotización para curso de especialización de gerente.

Escuela	Curso	Duración	Monto
Escuela de Postgrado de la Universidad de Oriente.	Diplomado en finanzas.	5 meses	\$50 cuota mensual \$30 matrícula \$50 derecho de graduación.
	Diplomado en mercadeo y ventas.	5 meses	\$50 cuota mensual \$30 matrícula \$50 derecho de graduación.
Escuela de Administración de Negocios.	Diplomado en gerencia financiera	4 meses	\$75 cuota mensual \$50 matrícula. \$50 derecho de graduación

	Diplomado en mercadeo y ventas.	3 meses	75 cuota mensual \$50 matrícula. \$50 derecho de graduación.
--	---------------------------------	---------	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°150.

Presupuesto de curso de especialización en UNIVO.

Diplomado	Matricula en escuela Postgrado UNIVO	Monto mensual en escuela de Postgrado de UNIVO	Derecho de graduación	Duración	Costo total del curso
Diplomado en finanzas.	\$30	\$50	\$50	5 meses	\$330
Diplomado en mercadeo y ventas.	\$30	\$50	\$50	5 meses	\$330

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°151.

Presupuesto de curso de especialización en Escuela de Administración de Negocios.

Diplomado	Matricula en Escuela de Administración de Negocios	Monto mensual en Escuela de Administración de Negocios	Derecho de graduación	Duración	Costo total del curso
Diplomado en gerencia financiera	\$50	\$75	\$50	4 meses	\$400
Diplomado en mercadeo y ventas.	\$50	\$75	\$50	3 meses	\$325

Fuente: Elaboración propia.

5.7.1.2 Prestaciones Sociales.

Este indicador se refiere a ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus

salarios. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc.

La evaluación de este indicador traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Proveer condiciones para que cada persona se desligue de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas.
- ✓ Mejorar la calidad de vida del empleado.
- ✓ Facilitar la atracción y retención del recurso humano.
- ✓ Aumentar la productividad en general.

5.7.1.2.1 Estrategias de Prestaciones Sociales.

Refrigerio para empleados.

Se vincula a un alimento o bebida que se ingiere para recuperar energías. Se trata de algo ligero, que no brinda una gran sensación de saciedad, sino que contribuye a satisfacer momentáneamente el apetito.

Una alimentación más equilibrada puede aumentar hasta un 20% la productividad al mejorar el estado de ánimo y la energía del comensal.

La implementación del refrigerio se sugiere a la empresa que se realice una vez por semana., y que sea entregado a las 3:00 p.m. se recomienda hacerlo a esta hora ya que

la afluencia de clientes es menor, y los empleados necesitan un pequeño descanso ya que el refrigerio les ayudará a recuperar energías, y a aumentar la productividad.

A continuación, se detalla el presupuesto, en el cual se muestra el costo semanal y mensual que la empresa incurrirá en la distribución de los refrigerios para los empleados.

**Cuadro N°152
Costo mensual del refrigerio.**

Producto	Precio unitario.	N° de Unidades.	Sub-Total \$
Bebida (Soda la cascada)	\$0.25	122	\$30.50
Galleta Picnic	\$0.15	122	\$18.30
Total de la semana \$	\$0.35	122	\$42.70
Total en el mes	\$1.40	122	\$170.80

Fuente: Elaboración Propia.

Implementación de dispensadores de agua para los empleados.

El agua es un bien básico, el cual tiene que ser proporcionado a los empleados, consiguiendo con ello un mejor rendimiento laboral. Una correcta hidratación beneficia a empleador y trabajadores, al obtener mejores resultados en el trabajo diario.

Ventajas:

- ✓ Es más económico a largo plazo.

Ya que este elemento a largo plazo resulta más económico que nutrir a los empleados al completo con botellas individuales.

- ✓ Mayor rendimiento en los empleados.

Es importante contar con agua en el entorno de trabajo evitando con ello síntomas como dolores de cabeza, mareos o incapacidad para llevar a cabo de manera correcta tareas normales de su puesto de trabajo.

A continuación se presenta una cotización que se realizó en la empresa envasadora de Agua Migueleña, la cual al adquirir 8 garrafones de agua a la semana la envasadora provee los dispensadores de agua, sin ningún costo adicional, obteniendo Súper Josué un beneficio de ahorro ya que no sería necesario comprar los oasis de agua.

Cuadro N°153
Cotización realizada a Envasadora de Agua la Migueleña.

Consumo de agua diario en las sucursales (Garrafón).	Precio por garrafón	Costo total en compra de agua (Diario).	Costo total en compra de agua (Semanal).	Costo total en compra de agua (Mensual)	Costo total en compra de agua. (Anual)
14	\$1.60	\$22.40	\$156.80	\$627.20	\$7,526.40


Fuente: Elaboración Propia.

Suministro de Horno Microondas para el uso de los empleados.

Con este suministro se busca beneficiar a los empleados, en donde ellos tengan la accesibilidad de poder calentar sus alimentos, esto se debe de implementar en las 14 sucursales. La instalación debe de realizarse en un lugar visible, para los trabajadores.

Se presenta a continuación una cotización realizada en Wal-Mart, para la compra de los hornos microonda.

Cuadro N°154
Costo de Adquisición de Horno Microondas.

Descripción	Precio unitario.	Precio en 14 unidades
<p>Modelo: OGKE2701 / 800W</p> <p>Microondas 17" independiente de 0.7 pies cúbicos, blanco.</p> 	\$60	\$840.

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.1.3 Estrés.

El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través de controlar los factores o las fuerzas causales del mismo. El criterio general que pretende curar la enfermedad en forma asilada mediante tratamientos paulatinos de las alteraciones emocionales o reparación de las lesiones orgánicas es sumamente simplista, limitado y poco racional. Así, el tratamiento contra el estrés deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

Los jefes deben vigilar a los trabajadores y cuando sea posible a toda la organización con el objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de

cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los empleados.

La prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, elevando la productividad y mejorando la calidad del trabajo.

5.7.1.3.1 Estrategias del indicador Estrés.

Pausas activas en la jornada laboral.

Consisten en una rutina corta de ejercicios específicos y simples que se realizan en el mismo espacio de trabajo durante aproximadamente 10 minutos, y no requieren de un gran esfuerzo físico. Son básicos y funcionales, en los cuales se incorporan los grupos musculares, ejercicios de movilidad articular, de estiramiento y de relajación.

Para que las pausas activas sean efectivas, es importante tener en cuenta que la respiración debe ser lo más profunda, lenta y rítmica posible. Hay que relajarse mientras se pone en práctica el ejercicio elegido, concentrarse en sentir el trabajo de los músculos y las articulaciones; no se tiene que sentir dolor y se debe realizar antes de sentir cansancio muscular.

Algunos de los ejercicios que se realizan son:

- ✓ Movimientos circulares de cadera (para evitar hernias discales o dolores lumbares).

- ✓ Ejercicios de estiramientos: elevando hombros hasta los 90° y con el otro brazo ejercer leve presión en los codos.
- ✓ Girar la cabeza hacia el lado derecho hasta que el mentón quede casi en la misma dirección que el hombro
- ✓ Inclinar la cabeza hacia atrás, permaneciendo en esa posición por cinco minutos.

Estos ejercicios pueden ser impartidos por el jefe inmediato, y el decidirá en que momento de la jornada laboral realizarlos, esta pausa debe de realizarse en 2 grupos, cada grupo debe de conformarse con el 50% de empleados; se recomienda que esta pausa activa se haga 4 veces por semana.

Taller sobre el manejo del Estrés.

Es un encuentro pedagógico en el cual, partiendo de las necesidades del grupo, se elaboran contenidos teóricos-vivenciales, mediatizados por técnicas de participación, que llevan del discernimiento, a la reflexión, a un conocimiento más ajustado.

El taller es un evento pequeño y personal, con pocos participantes, el ambiente es personal, y hay un alto porcentaje de participación, de parte de los asistentes.

El objetivo de un taller es solucionar problemas con la ayuda de una persona, (posiblemente externa) y lograr así un consenso. Generalmente se inicia con una mención de los problemas que se quiere solucionar.

A continuación, se presenta la programación y desarrollo del taller:

NOMBRE DE LA ACCIÓN FORMATIVA: “TÉCNICAS Y MANEJO ADECUADO DEL ESTRÉS”

DESCRIPCION DEL PLAN. Las capacitaciones serán impartidas con ayuda de INSAFORP, se tomarán solamente a los jefes de cada sucursal que serían 14 más una persona encargada del área de Recursos Humanos, que en total serían 15 personas las que asistan. La capacitación se desarrollará en las instalaciones de la Universidad Gerardo Barrios, que sería dada en un solo día. Las fechas y las horas para la ejecución de las capacitaciones, dependerá de las personas encargadas del área de Recursos Humanos.

OBJETIVO: Al finalizar la capacitación los participantes habrán identificado las causas y los estresores que generan el estrés, pero también las TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE ÉSTRÉS, y así reducirlo notablemente, aumentando sus relaciones interpersonales, trabajo en equipo y por ende su productividad en el desempeño de sus tareas laborales

Cuadro N°155

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS	MATERIAL DE APOYO	EVALUACION	TIEMPO	
					TEORÍA	PRÁCTICA
Estrés laboral, ¿Qué lo genera?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjunto de reacciones. ✓ Relación con condiciones ambientales. ✓ Relacionado con la empresa. ✓ Relacionado con la organización del trabajo. ✓ Relacionado con el puesto de trabajo. ✓ Relacionado con el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Video fórum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Preguntas y respuestas.	1 hr	1 hr

	✓ Relacionado con las relaciones interpersonales en el trabajo.					
Manejo de estrés laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salud física y psicológica de los trabajadores. ✓ Estrategias básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Discusión dirigida. • Video fórum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Ejercicio de aplicación	1 hr	1 hr
Cómo reducir el estrés laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de agenda. ✓ Administración del tiempo. ✓ Descansos oportunos. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Lenguaje positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Discusión dirigida. • Video fórum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Ejercicio de aplicación	1 hr	1 hr
TOTAL DE HORAS TEORICAS-PRACTICAS					6	

Fuente: Información proporcionada por INSAFORP

PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Fecha: Queda a criterio del área de Recursos Humanos la fecha para implementar las capacitaciones.

Cabe mencionar que, para la realización de la capacitación, quedarán a cargo los subgerentes en cada una de las sucursales, mientras los gerentes están recibiendo el taller.

Hora: 8:00 – 15:30

Cuadro N°156

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
8:00 - 8:10	Saludo de bienvenida a los participantes.	Facilitador.
8:10 - 8:25	Dinámica grupal de integración.	Facilitador.
8:25 - 9:25	Exposición de la temática (Estrés laboral ¿Qué lo genera?)	Facilitador.
9:25 - 10:25	Dinámica grupal sobre el Estrés laboral ¿Qué lo genera?	15 participantes divididos en 3 grupos.
10:25 – 11:25	Exposición de la temática (Manejo del estrés laboral)	Facilitador.
11:25 – 12:00	Dinámica grupal del tema Manejo del estrés laboral	15 participantes divididos en 3 grupos.
12:00 – 13:00	Almuerzo	Facilitador.
13:00 – 14:00	Exposición de la temática (Como reducir el estrés laboral)	Facilitador.
14:00 – 14:45	Dinámica grupal de Como reducir el estrés laboral	15 participantes divididos en 3 grupos.
14:45 – 15:15	Coffee Break	Facilitador.
15:15 – 15:30	Clausura.	Facilitador.

Fuente: elaboración propia.

5.7.1.4 Condiciones Físicas.

En la empresa debe crearse una estrategia útil, para realizar labores cotidianas con una conducta social acertada con los compañeros de labores y así mismo tener mejores resultados satisfactorios para los empleados y para Súper Josué.

La evaluación de este indicador traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Identificar las consecuencias que sufre el trabajador al encontrarse en un medioambiente que le genere insatisfacción.
- ✓ Mejorar la iluminación y ventilación de las sucursales que lo necesitan.

5.7.1.4.1 Estrategias del indicador de Condiciones Físicas.

Ambientación de las instalaciones.

- ✓ Mejorar la iluminación de las bodegas: una buena iluminación ayuda a reducir la fatiga y el cansancio de los empleados; además evitará el surgimiento de accidentes laborales. Súper Josué debe de comenzar a mejorar la iluminación de las sucursales que más lo necesitan.
- ✓ Mejorar la ventilación de las bodegas de las sucursales que más lo necesitan.
- ✓ Creación de un lugar de descanso y que les permita consumir sus alimentos, a la vez fomentará buenas relaciones entre compañeros.

5.7.1.5 Higiene laboral.

La higiene laboral es el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo, a los que están expuestos los trabajadores cuando realizan su actividad laboral.

La evaluación de este indicador traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Disminuir el ausentismo por causas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que garanticen el normal funcionamiento de la institución.
- ✓ Elaborar las acciones de higiene y seguridad ocupacional que se requieren aplicar para disminuir y prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

5.7.1.5.1 Estrategias del indicador de Higiene Laboral.

Señalización de Seguridad.

Es la que, referida a un objeto, Actividad o situación determinada, Proporciona una indicación o una obligación relativa a la Seguridad o la salud en el trabajo Mediante una señal en forma de Panel, un color, una señal luminosa o acústica, una comunicación verbal o una señal gestual.



Instalar recipientes con jabón antibacterial.

Para que los empleados puedan desinfectarse sus manos y a la vez practicar medidas de higiene que le ayudaran a evitar enfermedades.

Herramientas de seguridad.

Proveerles a los empleados del área de bodega la protección como cascos y guantes galvanizados, que son necesarios para salvaguardar su seguridad y evitar accidentes de trabajo.

5.7.2 Factor Motivacional

5.7.2.1 Motivación.

La motivación laboral se ha convertido en uno de los principales factores a los que los empleadores y las áreas de gestión humana le están prestando atención cada vez más. Mejorar la motivación laboral es sinónimo de productividad, mejor rendimiento y empleados comprometidos con las labores que desempeñan.

Para tener empleados motivados y felices dentro de las empresas, lo esencial es que tengan un salario adecuado. Pero más allá del salario, las empresas pueden invertir en beneficios no monetarios con el objetivo de retener a sus empleados e incrementar su satisfacción laboral.

La evaluación de este indicador traerá los siguientes objetivos:

- Incrementar el rendimiento de los empleados.
- Incrementar la motivación en los empleados de Súper Josué.

5.7.2.1.1 Estrategia del factor motivación. Reconocimiento al empleado del mes.

Su objetivo es premiar el esfuerzo de los trabajadores y reforzar la relación empleador-trabajador. La actividad consiste en reconocer al empleado más destacado, que sobresalga por su buena labor, entregándole un certificado, o felicitándolo en las reuniones que realizan.

Para otorgar este reconocimiento los gerentes deberán evaluar al empleado en base a los criterios que se presentan a continuación; debido a que, si se realizara de una manera empírica, el personal puede concluir que se hizo por favoritismo y no por méritos propios del empleado ganador.

Los criterios a tomar en cuenta para el reconocimiento del empleado del mes son:

- Responsabilidad
- Puntualidad.
- Desempeño de las tareas.
- Atención al cliente.

Para determinar el empleado del mes, el gerente debe dar la ponderación a cada uno de los criterios antes mencionados, en base al cumplimiento exacto de los mismos; en el cuadro siguiente se especifica la ponderación a utilizar, y se muestra la plantilla que el gerente debe de llevar para cada uno de sus empleados, en la cual se determinará el más destacado de la sucursal.

Cuadro N°157

Plantilla para la determinación del empleado del mes.

Nombre del empleado	Criterios	Ponderación
	Responsabilidad	
	Puntualidad	
	Desempeño de las tareas	
	Atención al cliente	
Total		
Ponderación a utilizar: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3= Bueno, 2= Regular, 1= Malo.		

Fuente: Elaboración propia.

Al empleado ganador se le entregará un certificado de reconocimiento, así como también, un vale de supermercado que anteriormente se describió. Este reconocimiento se otorgará al finalizar cada mes.

Figura N°3

Diploma al empleado de mes



Fuente: Elaboración propia.

Reconocimiento a la puntualidad

Llegar temprano es una muestra de responsabilidad y respeto a la organización donde se labora. La puntualidad en el trabajo refleja el interés que los empleados tienen hacia su trabajo. Este reconocimiento se hace con la finalidad de motivar a los trabajadores a ser más responsables en sus horas laborales. Para otorgar este reconocimiento, el empleado deberá de ingresar a laborar en la hora señalada y no faltar injustificadamente; éste será evaluado en base a los dos criterios antes mencionados y será el gerente de la sucursal, el que determine cual empleado es el ganador y lo hará por medio del control de entrada y salida que ellos poseen; el cual debe de archivar debido a que este reconocimiento será otorgado cada trimestre; si hubiesen más de dos empleados con el mismo porcentaje de puntualidad, todos recibirán el mismo premio.

Figura N°4



Fuente: Elaboración propia.

Reconocimiento al empleado de año

Este tipo de reconocimiento trata de premiar al empleado más destacado de todo el año a nivel global de la empresa; para otorgar este reconocimiento, el gerente de recursos humanos hará una convocatoria en donde se reunirán, todos los gerentes de las diferentes sucursales de Súper Josué, con el objetivo de determinar quién será el empleado ganador.

El proceso para la elección del empleado del año, será el mismo que se utilizará para determinar el empleado del mes; el gerente deberá de archivar todas las plantillas de los empleados (donde se evalúa a éste y donde se determina el empleado del mes); y al final del mes de noviembre hará una comparación de éstas (plantillas), para determinar quién de sus empleados tiene el mayor porcentaje y de esta forma, llevar el nombre del candidato ganador del empleado del año en su sucursal a la reunión que realizará recursos humanos; todos los gerentes deben de llevar el candidato ganador en su sucursal.

En la reunión, los gerentes de todas las sucursales deberán de llevar el porcentaje que su candidato obtuvo en la sucursal y harán una comparación con los porcentajes de los demás candidatos y el que tenga el mayor porcentaje será el ganador del título a empleado del año. El ganador será premiado en la cena navideña que realiza la empresa; el premio que la empresa le otorgará es un reconocimiento valioso y una estadía completamente gratis en Cabañas y Mirador el Pericón o en el Hostal el Pital Lecho de Flores.

El gerente de la sucursal donde labora el empleado ganador, deberá de colorar en un lugar visible, el cuadro con el diploma de reconocimiento al empleado del año; cabe mencionar, que, para tal caso, la alta gerencia imprimirá dos diplomas de reconocimiento, uno para el empleado y el otro para la sucursal.

A continuación, se presenta la cotización en los hoteles para la estadía del empleado del año, queda a criterio de la empresa elegir el destino de la estadía que se le otorgará al ganador, ya que este será financiado por la empresa y también le brindará \$40 en concepto de viáticos, para que éste se traslade hasta el lugar de destino.

Cuadro N°158
Cotización de estadía para el ganador del título empleado del año.

Hotel	Precio
Hostal el Pital Lecho de Flores	\$84 (cabaña para tres personas)
Cabañas y Mirador el Pericón	\$70 (cabaña para cinco personas)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°159
Presupuesto para el factor motivación.

Descripción	Papelería	Impresión	Estadía otorgada al final del año	Viáticos	Total
Monto Mensual por sucursal	\$0.75	\$0.45	-	-	\$1.20
Monto Mensual por las 14 sucursales	\$10.50	\$6.30	-	-	\$16.80
Monto anual.	\$126	\$75.60	\$70.00	\$40	\$311.60

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°5



Fuente: Elaboración propia.

5.7.2.2 Relaciones Interpersonales.

Este indicador comprende la interacción de los empleados entre ellos mismos, la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la armonía en que se desenvuelve el personal en la empresa Súper Josué.

La evaluación de este indicador traerá los siguientes objetivos:

- ✓ Promover el apoyo entre compañeros para mejorar el trabajo en equipo.
- ✓ Promover la confianza y respeto mutuo entre los compañeros.
- ✓ Generar un ambiente de trabajo y armonía que permita un mejor desempeño de los empleados.

5.7.2.2.1 Estrategias del indicador Relaciones Interpersonales.

Recreación en un centro turístico.

Esta estrategia consiste en llevar los empleados a un centro turístico, en el cual se puede implementar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar el equipo de trabajo, se disfrute de un rico almuerzo y pasar un día ameno en conjunto con los compañeros de trabajo.

Los programas de actividades diseñados para trabajadores donde corresponde al desarrollo de un programa personalizado para la empresa donde se eligen actividades.

Beneficios de las actividades recreativas.

- ✓ Socialización e integración entre empleados
- ✓ Desarrollo físico y psicológico
- ✓ Sana utilización del tiempo libre
- ✓ Actividad recreativa
- ✓ Liberación del estrés y tensiones

A continuación, se describe las actividades a realizar con el grupo:

Cuadro N°160.
Agenda.

Actividades a realizar.	Recursos a utilizar.	Tiempo.	Responsable.
Saludo de Bienvenida.	Recurso Humano.	3 minutos	El encargado del grupo.
Fomentar el trabajo en equipo con una emotiva charla.	Recurso Humano	15 minutos	El encargado del grupo.
Realizar actividades lúdicas. -El pañuelo. -Stop-risas. -Adivina que es.	-Pañuelo	Por cada actividad se tendrá un tiempo de 20 minutos.	El encargado del grupo.
Almuerzo			El encargado del grupo.
Uso de las piscinas.		1:00p.m-4:00p.m	

Fuente: Elaboración propia.

Para que todos los empleados puedan asistir al parque recreativo, se le sugiere a Súper Josué que se formen grupos, debido a que todas las sucursales están abiertas el día domingo ,y que por cada domingo perteneciente al mes acuda un grupo a las instalaciones acuáticas , por ello se ha tomado a bien hacer la distribución de la siguiente manera:

Cuadro N°161
Distribución por Grupos.

Grupo	N° integrantes	Asignación de Fecha.
Grupo A	Se escogerán 3 empleados por cada sucursal, haciendo un total de 42 trabajadores, que conformará el grupo.	Domingo 02-02-2020
Grupo B	Para la conformación de este grupo se escogerán 2 por	Domingo 09-02-2020

	cada sucursal haciendo un total de 28 empleados.	
Grupo C	Se conformará de 2 empleados por sucursal totalizando 28 integrantes.	Domingo 16-02-2020
Grupo D	Este grupo será conformado por 27 empleados, ya que estos serían los que no han asistido al parque recreativo.	Domingo 23 -02-2020

Fuente: Elaboración Propia.

Se ha tomado a bien realizar la actividad los domingos que conforman el mes de febrero debido a que la jornada laboral es de menor tiempo y la afluencia de clientes es poca; además, servirá para celebrar el mes del amor y la amistad y de igual forma fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo entre los empleados, esto no interferirá en las actividades laborales, de esta manera ninguna tienda cerrará ese día y no se verán afectadas las ventas, queda a criterio de cada gerente la distribución de los empleados que serán asignados para la conformación de dichos grupos.

Cotización.

A continuación, se detalla las cotizaciones realizadas:

Cuadro N° 162

Cotización del costo de las entradas en el Turicentro

Valor de la entrada	Turicentro Aqua Park.	Turicentro Flor del Río.
	\$4	\$3
N° de Personas.	122	122
Total	\$488	\$366

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°163
Cotización del precio del transporte.

Valor por cada viaje.		Total de viajes	Total \$
Transporte Potrillo	\$60	(4)	\$240
Transporte Velásquez.	\$65	(4)	\$260.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°164
Cotización del precio de los almuerzos.

Comedor.	Descripción del platillo.	Cantidad de platillos.	Total \$	
Comedor “Meyli Karina”	\$2	El platillo incluye pollo dorado, arroz, ensalada fresca, 2 tortillas y bebida natural.	122	\$244
Comedor a la Parrilla.	\$2.25	Incluye pollo dorado, arroz, ensalada y dos tortillas.	122	\$274.50

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°165
Costo del viaje a realizar al Turicentro.

Costo de las entradas al Turicentro Flor del Rio.	Transporte	Almuerzo	Total \$
\$366	\$240	\$244	\$850

Fuente: Elaboración Propia.

Se realizó dicho presupuesto en base a las cotizaciones realizadas y se tomaron los precios más accesibles.

Celebración de los cumpleaños del mes.

Celebrar los cumpleaños en las empresas, proporciona un momento de desconexión y una pausa para descansar de la monotonía de la jornada laboral. Se debe procurar que todos formen parte del evento, de esta manera se logrará fortalecer los vínculos entre todos los empleados, con lo que se logrará mejorar el rendimiento general en un proyecto.

Para llevar un mejor control es recomendable que el gerente tenga un control de las fechas de cumpleaños de todos sus empleados, de esta manera se estará revisando de una forma periódica, y comunicarles a los demás trabajadores la actividad que se realizará.

La actividad para los festejados, se puede realizar de una forma colectiva, es decir hacer una sola celebración al final del mes, donde la empresa realice un aporte económico del 50% y los empleados 50%, para comprar pastel y bebidas, así poder compartir un momento ameno entre compañeros.

Cuadro N°166.

Costo al implementar el cumpleaños del mes.

Precio del pastel. (Pastelería Lorena)	Costo de la bebida. (12unids)	Costo de los platos. (12unids.)	Costo de los tenedores (12 unids).	Sub-Total por sucursal	Aporte económico por parte de la empresa (50%)	Aporte económico por parte de los empleados (50%)	Total por las 14 sucursales	Aporte económico por parte de la empresa (50%)	Aporte económico por parte de los empleados (50%)
\$19	\$3	\$0.65	\$0.49	\$23.14	\$11.57	\$11.57	\$323.96	\$161.98	\$161.98

Fuente: Elaboración Propia.

Dicho presupuesto se realizó en base a un promedio de empleados que hay las sucursales.

Cuadro N°167
Presupuesto anual.

Precio de los pasteles. (Pastelería Lorena)	Costo de la bebida. (122unids)	Costo de los platos. (122unids.)	Costo de los tenedores. (122unids.)	Total	Aporte económico por parte de la empresa (50%)	Aporte económico por parte de los empleados (50%)
\$228	\$36	\$6.10	\$4.88	\$274.98	\$137.49	\$137.49

Fuente: Elaboración Propia.

Torneo de Futbol Relámpago.

La práctica de la actividad física y deportiva en el ámbito laboral se puede definir como aquella práctica en la que el jefe o superior favorece directa o indirectamente que las personas empleadas puedan llevarlo a cabo dentro o fuera de su puesto de trabajo.

A continuación, se presentan los beneficios que podemos obtener de fomentar el deporte en el ámbito laboral.

- ✓ Una estimulación por parte de la empresa motivará a los trabajadores, viéndose esto reflejado directamente y de forma positiva en el trabajo y en la vida personal.
- ✓ Conseguir una mejor relación entre trabajadores mediante la realización de actividades de forma conjunta favorece el clima laboral y disminuye los conflictos entre trabajadores. El clima laboral, sin duda, mejora mucho si

las personas que se encuentran en la empresa practican alguna actividad física más allá del propio trabajo.

- ✓ Mediante una rutina deportiva se favorece el trabajo en equipo. Los trabajadores están más comprometidos cuando forman parte de un equipo, ya sea en el ámbito deportivo como el laboral.

El día en que se realizará el torneo queda a criterio del gerente, el cual será el encargado de organizar el equipo, esta actividad debe de realizarse después de culminar la jornada laboral. Se sugiere que la empresa les brinde ayuda económica a los empleados que asistirán al torneo en concepto de viáticos que sería equivalente a \$1 por persona, y la colaboración del 50% en concepto del valor del alquiler de la cancha.

A continuación, se presenta la cotización de la cancha:

Cuadro N°168
Presupuesto para realizar el torneo.

Precio del alquiler de la cancha en Gambeta.	Sub-Total	Aporte por parte de la empresa. (50%)	Aporte por parte de los empleados (50%)	Total por las 14 sucursales.	Aporte por parte de la empresa. (50%)	Aporte por parte de los empleados. (50%)
\$30 la hora	\$30	\$15	\$15	\$420	\$210	\$210

Fuente: Elaboración Propia.

Para la realización del torneo es vital que el gerente le haga llegar una nota al departamento financiero, con el listado de los integrantes del equipo que asistirán al torneo relámpago, para que la empresa les provea los viáticos y el aporte para el alquiler de la cancha.

Celebración del día del niño.

Estas acciones son muy valoradas por los trabajadores, porque consolidan el compromiso mutuo entre la compañía y su fuerza laboral.

Porque más allá del objetivo obvio, que es agasajar a los chicos en su día, las empresas apuntan a fortalecer el vínculo con su gente con la visión de que lo laboral y lo familiar son dos escenarios que convergen y dependen uno del otro.

Con esta actividad se pretende realizar la celebración de los niños a los hijos de los empleados, el día sábado 03 de octubre, ya que se busca un día en el cual los niños no se sean afectados en sus actividades escolares, se puede disponer de las instalaciones del centro de Gobierno municipal, ya que este no tiene ningún costo, se pretende brindarle una mañana alegre a los niños, en donde se les proporcione un pequeño refrigerio, quiebra de piñatas y la animación por parte de un payaso.

Para la ejecución de esta actividad solo se requiere de la asistencia de 2 representantes de la empresa, para que coordinen dicho evento.

A continuación, se presenta un ejemplar de invitación, en la cual la empresa puede proporcionar a los empleados o hacer una ficha informativa y colocarlas en las 14 sucursales.

Figura N°6
Afiche.



Fuente: Elaboración Propia.

5.7.2.3 Liderazgo.

En este rubro, se observó que algunos gerentes no ejercen un liderazgo democrático con el personal que tiene a su mando, por lo que afecta la percepción de este. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en el nivel superior, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la misma.

**5.7.2.3.1 Estrategia del indicador Liderazgo.
Capacitación sobre Liderazgo.**

NOMBRE DE LA ACCION FORMATIVA: “EL LIDERAZGO Y SUS TÉCNICAS”

DESCRIPCION DEL PLAN: Las capacitaciones serán impartidas con ayuda de INSAFORP, se tomarán solamente a los jefes de cada sucursal que serían 14 más una persona encargada del área de Recursos Humanos, que en total serían 15 personas las que asistan. La capacitación se desarrollará en las instalaciones de la Universidad Gerardo Barrios. Las fechas y las horas para la ejecución de las capacitaciones, dependerá de las personas encargadas del área de Recursos Humanos. Esta capacitación estará dividida en dos partes, queriendo decir que serán 2 días de capacitación.

OBJETIVO: Al finalizar la capacitación los participantes contarán con herramientas, habilidades y destrezas que les permitan ejercer su liderazgo de manera empática, dándose el espacio de auto reflexión para aplicar LAS TÉCNICAS DE LIDERAZGO a fin de ejercer mejor su gestión y lograr conformar equipos de trabajo con un enfoque de GANAR-GANAR.

Cuadro N°169

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS	MATERIAL DE APOYO	EVALUACION	TIEMPO	
					TEORÍA	PRACTICA
El liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción. ✓ Liderazgo definiciones. ✓ Características de un Líder. ✓ ¿Cómo se llega a ser líder? 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Video fórum • Diálogos simultáneos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Preguntas y respuestas.	1 hr	1 hr
El comportamiento del Líder y su	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferencia entre ser jefe y ser líder. ✓ Estilos de liderazgo. ✓ La conducta del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Video fórum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Preguntas y respuestas.	3 hr	1 hr

efecto en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Teorías del liderazgo. ✓ Comportamientos centrados en la tarea. ✓ Comportamientos centrados en la relación. ✓ Modelo de liderazgo situacional. ✓ Establecimiento de prioridades. ✓ Matriz de la administración del tiempo. 					
El liderazgo moderno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramientas para un liderazgo efectivo. ✓ El liderazgo que inyecta entusiasmo. ✓ Liderazgo creativo. ✓ Logros del liderazgo creativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Discusión dirigida. • Video fórum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Ejercicio de aplicación	1 hr	1 hr
La comunicación empática	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empatía. ✓ Primero comprender, luego ser comprendido. ✓ Liderazgo con empatía ✓ Ejemplos de empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Discusión dirigida. • Video forum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Ejercicio de aplicación	1 hr	1 hr
La Sinergia en el liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sinergia ✓ Trabajo en equipo. ✓ Ejemplos de Sinergia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición magistral. • Discusión dirigida. • Video forum 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector. • Rotafolio. • Video. • Plumones 	Ejercicio de aplicación	1 hr	1 hr
TOTAL DE HORAS TEORICAS-PRACTICAS						12

Fuente: Información Proporcionada por INSAFORP

Cuadro N°170
PROGRAMACION DE LA CAPACITACIÓN.
Día 1

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
8:00 - 8:10	Saludo de bienvenida a los participantes.	Facilitador.
8:10 - 8:25	Dinámica grupal de integración.	Facilitador.
8:25 - 9:25	Exposición de la temática (El liderazgo)	Facilitador.
9:25 - 10:25	Dinámica grupal del liderazgo	15 participantes divididos en 3 grupos.
10:25 - 12:00	Exposición de la temática (El comportamiento del líder y su efecto en la organización.)	Facilitador.
12:00 – 13:00	Almuerzo	Facilitador.
13:00 – 14:00	Continuación de la temática (El comportamiento del líder y su efecto en la organización.)	Facilitador.
14:00 – 14:30	Coffee Break	Facilitador.
14:30 – 15:30	Dinámica grupal del comportamiento del líder.	15 participantes divididos en 3 grupos.
15:30 – 15:45	Clausura.	Facilitador.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°171
PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.
Día 2

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
8:00 - 8:10	Saludo de bienvenida a los participantes.	Facilitador.
8:10 - 8:25	Dinámica grupal de integración.	Facilitador.
8:25 - 9:25	Exposición de la temática (El liderazgo moderno)	Facilitador.
9:25 - 10:25	Dinámica grupal del liderazgo moderno.	15 participantes divididos en 3 grupos.

Fuente: elaboración propia.

10:25 - 11:25	Exposición de la temática (La comunicación empática.)	Facilitador.
11:25 – 12:00	Dinámica de la comunicación empática	15 participantes divididos en 3 grupos.
12:00 – 13:00	Almuerzo	Facilitador.
13:00 – 14:00	Continuación de la temática (La sinergia del liderazgo.)	Facilitador.
14:00 – 14:30	Coffe Breack	Facilitador.
14:30 – 14:45	Clausura.	Facilitador.

Fecha: Queda a criterio del área de Recursos Humanos cuando implementar las capacitaciones. **Hora: 8:00 – 15:45**

Cabe mencionar que para la realización de la capacitación, quedarán a cargo los subgerentes en cada una de las sucursales, mientras los gerentes están recibiendo el taller.

Nota: Se ha realizado la programación para dos días debido a que la capacitación dura 12 horas, ya que así lo sugiere el capacitador que implementará dicha capacitación.

Cuadro N°172

Presupuesto de Capacitaciones.

CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	SUB-TOTAL
Facilitador (1): Las capacitaciones las brindara la consultora llamada “Stratega de El Salvador”, que es acreditada por INSAFORP. Tendrán un costo de \$225 por cada capacitación, pero “Súper Josué” solo pagara el 10% de cada capacitación. Asistirán 45 personas, 15 por capacitación, que en total serian 3 capacitaciones.	\$22.5 Por capacitación.	\$67.5
Material de apoyo: Todo el material de apoyo o didáctico, lo brindara INSAFORP.	\$0	\$0
Instalaciones: Las capacitaciones se impartirán en las instalaciones de la Universidad Gerardo Barrios, con la ayuda de INSAFORP.	\$0	\$0
Transporte: La empresa ofrecerá transporte a sus empleados. (Pasara por ellos en la Texaco que está ubica por la Escuela Aminta de Montiel, a las 7:45)	\$30 Por cada capacitación.	\$90
Coffe Break.: Se repartirá para 45 personas, porque son 3 capacitaciones, asistirán 15 empleados en cada capacitación.	\$1.5 por persona.	\$67.5
Almuerzo. (45 personas)	\$2.5 por persona	\$112.5
Total		\$337.5

Fuente: Elaboración Propia.

5.7.2.4 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

Cuadro N°173

Elemento	Descripción	Monto
Incentivos salariales	-Incremento al bono por superar la meta global en ventas. -Bono al empleado del mes.	\$1,162
Incentivos no salariales	-Curso de especialización para el gerente.	\$325.00
Prestaciones	-Refrigerio para los empleados. -Implementación de dispensadores de agua para los empleados. -Suministro de horno microonda para el uso de los empleados.	\$1,638
Reconocimientos	-Reconocimiento al empleado del mes. -Reconocimiento a la puntualidad. -Reconocimiento al empleado del año.	\$311.60
Relaciones interpersonales	-Recreación en un centro Histórico -Celebración del cumpleaños del mes. -Torneo de futbol relámpago.	\$1,221.98
Gasto total de capacitación	-Capacitaciones sobre liderazgo. -Técnicas y manejo adecuado del estrés.	\$337.50
Total		\$4,996.08

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°174.

Presupuesto anual.

Elemento	Descripción	Monto
Incentivos salariales	-Incremento al bono por superar la meta global en ventas. -Bono al empleado del mes.	\$13,944
Prestaciones	-Refrigerio para los empleados.	\$2,049.60
Reconocimientos	-Reconocimiento al empleado del mes. -Reconocimiento a la puntualidad. -Reconocimiento al empleado del año.	\$201.60
Relaciones interpersonales	-Celebración del cumpleaños del mes. -Torneo de futbol relámpago.	\$2,659.40
Total		\$18,863.60

Criterios de Seguimiento.

1-Para medir los cambios en función de la meta se requiere más tiempo; por lo tanto, se recurre a la evaluación. Se establece una guía de observación que permitirá la evaluación de los factores que se adecuaron en base a los problemas que presenta la empresa Súper Josué.

2-Realizar una reunión con los gerentes de las 14 sucursales al final del año, para verificar los resultados consensuados a la implementación del modelo.

3-A los empleados realizarles una encuesta con 5 preguntas máximo, en la cual se pueda detectar la satisfacción laboral y los cambios originados por la implementación del modelo.

Guía de Observación.

Número de Sucursal.	
Nombre del Gerente.	

INSTRUCCIONES: observar la ejecución de las diferentes propuestas implementadas marcando con una calificación del cumplimiento de acuerdo con la escala establecida. (1-5)

OBJETIVO: Observar y evaluar los resultados obtenidos mediante la implementación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg.

Factor Higiénico.			
N°	Aspectos a evaluar.	Calificación del Ítem.	Observaciones.
	Aumento del bono por superar la meta global en ventas.		
	Entrega del vale de supermercado al empleado del mes.		
	Curso de Especialización para el gerente.		
	Elección de día de descanso.		
	Refrigerio para los empleados.		
	Celebración de los cumpleaños del mes.		
	Dispensadores de agua para el uso de los empleados.		
	Suministro de Horno Microondas para los empleados.		
	Talleres sobre estrés.		
	Pausas activas en la jornada laboral.		

	Ambientaciones Físicas.		
	Señalización de Seguridad.		
	Instalar Recipientes con jabón antibacterial.		
	Herramientas de Seguridad.		

Fuente: Elaboración propia.

Factor Motivacional.			
N°	Aspectos a evaluar.	Calificación del Ítem.	Observaciones.
	Reconocimiento al empleado del mes		
	Reconocimiento a la puntualidad.		
	Reconocimiento al empleado del año.		
	Recreación en un centro Histórico.		
	Celebración de los cumpleaños del mes.		
	Torneo de Futbol Relámpago.		
	Celebración del día del niño.		
	Taller sobre Liderazgo.		

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas para conocer el nivel de satisfacción laboral y resultados de la implementación del modelo de Clima Organizacional de los dos factores de Herzberg.

Objetivo: Conocer la satisfacción de los empleados de Súper Josué y la aceptación del modelo de Clima Organizacional de los dos Factores de Herzberg.

1. ¿Está satisfecho con los reconocimientos que les otorga la empresa?
Sí ____ No ____
2. ¿Existe un buen clima laboral acá en Súper Josué?
Sí ____ No ____
3. ¿Considera que se han mejorado las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?
Sí ____ No ____
4. ¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?
Sí ____ No ____
5. ¿Las técnicas implementadas por la empresa para disminuir el estrés han tenido efecto positivo en su vida cotidiana?
Sí ____ No ____

ANEXOS.

ANEXO N°2 OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
<p>HIPÓTESIS GENERAL El modelo de clima organizacional que se aplica en la Empresa “Súper Josué”, determina la satisfacción laboral de sus empleados.</p>	<p>V.I. Clima Organizacional.</p>	<p>El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.</p>	<p>1.Sistema de Recompensa. 2. Entorno Laboral. 3.Estructura Organizativa</p>
	<p>V.D. Satisfacción Laboral.</p>	<p>Se define la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo, requiere de tener un trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, etc.</p>	<p>1. Actitud hacia el trabajo. 2. Relaciones Interpersonales. 3. Participación.</p>

OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
OBJETIVO ESPECÍFICO 1. Identificar los factores que inciden en el entorno laboral, generando resultados negativos en las relaciones interpersonales de los empleados de “Súper Josué”.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1. El entorno laboral en Súper Josué, crea la confianza necesaria, para establecer relaciones interpersonales entre los empleados.	V.I.1 Sistema de Recompensa	El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos para repartir esas prestaciones	1. Salarios. 2. Incentivos Laborales: Salariales y no salariales. 3. Prestaciones.
		V.D.1 Actitud hacia el Trabajo.	Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.	1. Motivación. 2. Compromiso con la organización. 3. Componente Cognoscitivo. 4. Componente Afectivo. 5. Componente Conductual.
OBJETIVO ESPECÍFICO 2. Determinar el sistema de recompensas que utiliza Súper Josué con sus empleados para mejorar la actitud hacia el trabajo de los mismos.	HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 . El sistema de recompensas en Súper Josué, define la actitud de los empleados hacia el trabajo.	V.I.2 Entorno Laboral.	Es el conjunto de circunstancias físicas y morales que rodea a una persona o cosa. Es el espacio que se comparte con los compañeros de trabajo en el ambiente laboral.	1. Carga de trabajo. 2. Estrés laboral. 3. Condiciones Físicas. 4. Horarios Flexibles. 5. Higiene Laboral.
		V.D.2 Relaciones Interpersonales.	Son las convivencias cotidianas con diversas personas, mismas que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formación diferentes.	1. Comunicación. 2. Compañerismo. 3. Relaciones Afectivas. 4. Conflictos Laborales.

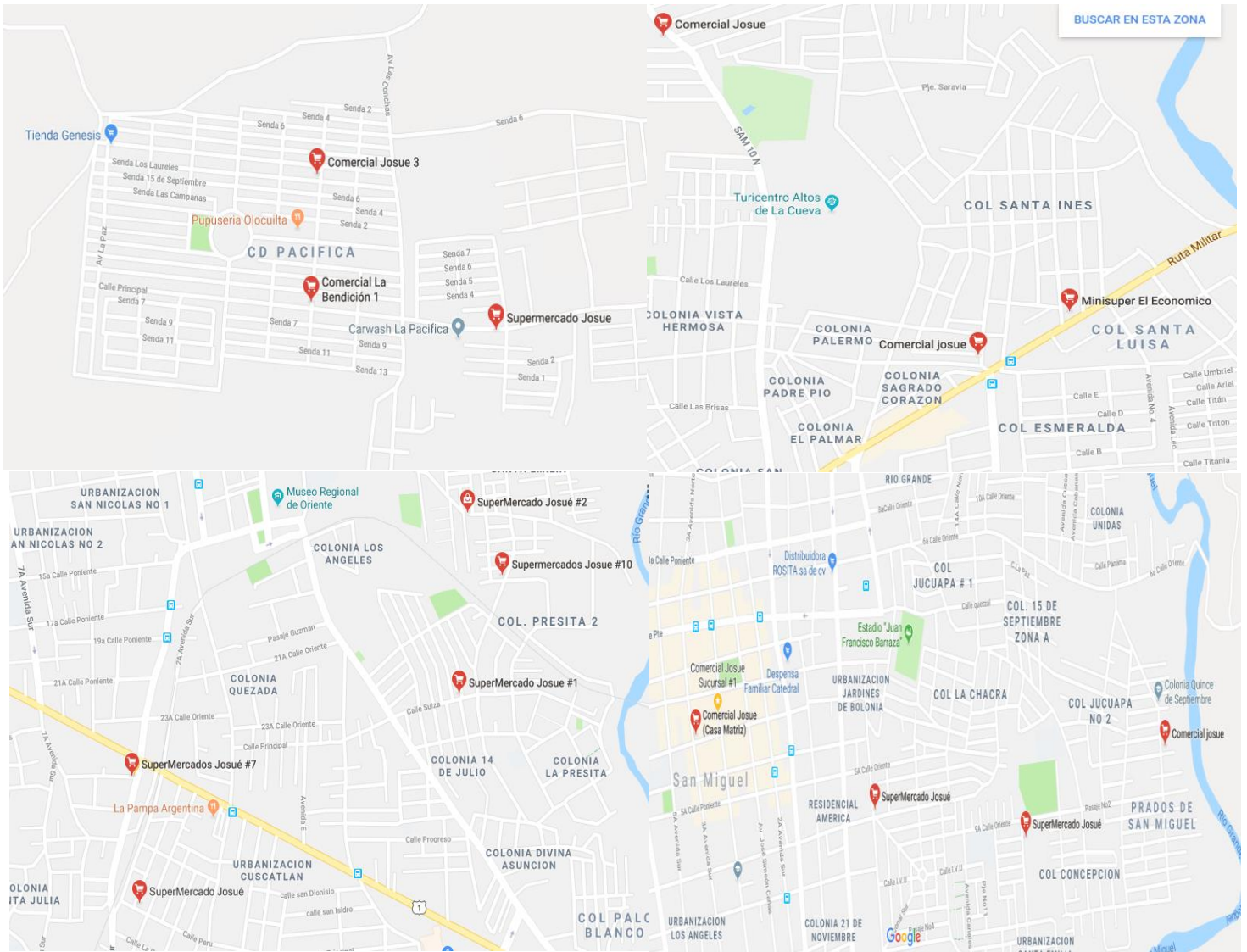
OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3.</p> <p>Analizar la estructura organizativa que condiciona la participación de los empleados de Súper Josué.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICA 3.</p> <p>La Estructura organizativa establecida en Súper Josué, condiciona la participación de los empleados.</p>	<p>V.I.3</p> <p>Estructura Organizativa.</p>	<p>Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo</p>	<p>1. Cadena de Mando. 2.Descripción de Puestos. 3.Manual de Procedimiento.</p>
		<p>V.D.3</p> <p>Participación.</p>	<p>Participar es tomar parte, estar presente en la toma de decisiones, ser parte del éxito o del fracaso de esas mismas decisiones.</p>	<p>1. Interés en el trabajo. 2. Integridad. 3. Identificación con el trabajo. 4. Liderazgo. 5. Toma de decisiones.</p>

ANEXO N° 3.MATRIZ DE CONGRUENCIA.

PROBLEMA GENERAL.	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS.	MARCO TEÓRICO.	HIPÓTESIS GENERAL.	HIPÓTESIS ESPECIFICA.
<p>¿Cómo ayudará la aplicación del modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué.</p>	<p>Aplicar el modelo de clima organizacional de los dos factores de Herzberg, para elevar la satisfacción laboral de los empleados de Súper Josué.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar los factores que inciden en el entorno laboral, generando resultados negativos en las relaciones interpersonales de los empleados de Súper Josué. ✓ Determinar el sistema de recompensas que utiliza súper Josué con sus empleados para mejorar la actitud hacia el trabajo de los mismos. ✓ Analizar la estructura organizativa que condiciona la participación de los empleados de Súper Josué. 	<p>Clima Organizacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Sistema de Recompensa. 2. Entorno Laboral. 3. Estructura Organizativa. <p>Satisfacción laboral.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Actitud hacia el trabajo. 2.Relaciones Interpersonales. 3. Participación 	<p>El modelo de clima organizacional que se aplica en la Empresa Súper Josué, determina la satisfacción laboral de sus empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El entorno laboral en Súper Josué, crea la confianza necesaria, para establecer relaciones interpersonales entre los empleados. ✓ El sistema de recompensas en Súper Josué, define la actitud de los empleados hacia el trabajo. ✓ La Estructura organizativa establecida en Súper Josué, condiciona la participación de los empleados.

ANEXO N° 4 MAPA DE UBICACIÓN

Mapa de ubicación de las sucursales de Súper Josué.



ANEXO N°5 INSTRUMENTOS.



FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Encuesta dirigida a los empleados de Súper Josué.

Propósito: La Sección de Administración de Empresas, a través de un equipo de egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a los empleados de Súper Josué del municipio de San Miguel.

Apreciable empleado de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan.

Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

Datos Personales.

Sexo: M___ F___ Edad: _____

Cargo que desempeña: _____

Indicación: Marque con una "X" la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes.

1. ¿Cada cuánto tiempo la empresa aumenta los salarios? (Puede marcar solo una)

Seis Meses ___ Un año ___ Un año y medio ___ Otros ___

2. ¿Cuáles son los criterios que utiliza la empresa para los aumentos de salarios? (Puede marcar varias)

Antigüedad ___ Ascensos de puestos ___

Méritos ___ Alto Desempeño ___

Reforma a la Ley Salarial_____

3. ¿Le pagan las horas extras que trabaja en Súper Josué?

Sí _____ No _____

4. ¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho? (marque solo una)

Siempre_____ Algunas Veces____ Nunca_____

5. ¿Qué tipos de incentivos ha recibido usted por parte de la empresa? (Puede marcar varias)

Aumento de sueldo _____ Bonos _____

Certificados de Regalos _____ Comisiones _____

Otros: _____

6. ¿La empresa le ha ofrecido algún ascenso de puesto por desarrollar bien su trabajo?

Sí _____ No _____

7. ¿La empresa le ofrece transporte para trasladarse hasta su hogar?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

8. ¿La empresa le brinda alimentos para que los pueda consumir en su hora de almuerzo?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

9. ¿La empresa le ha otorgado un seguro de vida?

Sí _____ No _____

10. ¿La empresa Súper Josué le regala víveres para su hogar?

Siempre____ Algunas Veces ____ Nunca ____

11. ¿Realiza tareas que le obligan a mantener posturas incómodas?

Sí ____ No____

12. ¿Levanta, traslada o arrastra cargas, u otros objetos pesados?

Sí ____ No____

13. ¿El trabajo suele realizarse sin interrupciones?

Siempre__ Algunas Veces__ Nunca____

14. ¿Al terminar la jornada, te sientes cansado/a o agotado/a?

Sí ____ No____

15. ¿Las preocupaciones que tiene por el trabajo le permiten descansar lo suficiente mientras duerme?

Sí ____ No____ Algunas Veces____

16. ¿Alguna vez ha perdido la secuencia (concentración) cuando realiza su trabajo?

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

17. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

Siempre ____ Algunas Veces____ Nunca____

18. ¿La temperatura que siente en la empresa es la adecuada al tipo de actividad que usted realiza?

Sí ____ No____

19. ¿Ha sufrido alguna vez una caída, en su lugar de trabajo?

Sí ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

20. ¿Considera que la empresa necesita mejorar la distribución de los horarios de almuerzo para los empleados?

Sí ____ No ____

21. ¿Las reuniones de trabajo se realizan dentro del horario laboral?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

22. ¿Le permite la empresa Súper Josué disfrutar de permisos retribuidos para resolver asuntos personales?

Sí ____ No ____

23. ¿Ha recibido capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional por parte de la empresa Súper Josué?

Sí ____ No ____

24. ¿El área de trabajo donde realiza su jornada de trabajo está lo suficientemente aseada?

Sí ____ No ____

25. ¿Quién es el responsable de fijar sus roles laborales?

26. ¿Usted se reporta con un solo jefe?

Sí _____ No _____

27. ¿De quién recibe asistencia durante la ejecución de su trabajo?

Gerente General _____ Jefe Inmediato _____

Supervisor _____ Compañero de Trabajo _____

28. ¿Cuáles son los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo?

29. ¿Cuáles son las responsabilidades que tiene usted en su trabajo?

30. ¿Cuáles son sus principales tareas?

31. ¿Todos los procedimientos que realiza en su trabajo están documentados?

Si _____ No _____ No sé _____

32. ¿Le presentan una lista de las actividades laborales que realizará durante el día?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

33. ¿Considera que recibe un reconocimiento justo de parte de sus jefes por el trabajo que usted desempeña?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

34. ¿Su jefe lo felicita cuando realiza correctamente su trabajo?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

35. ¿Cuáles alternativas considera como una fuente importante de motivación en su trabajo?
(Puede marcar varias)

Sueldo _____	Ascensos de Puestos: _____
Buen trato _____	Bonificaciones _____
Estabilidad laboral _____	Premios _____
Reconocimientos _____	Otro _____

36. ¿Disfruta trabajar en Súper Josué?

Sí _____ No _____

37. ¿Se siente comprometido en dar un esfuerzo adicional por el bien de la empresa?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

38. ¿Las opiniones brindadas por sus compañeros de trabajo le han incidido en su rendimiento dentro de la empresa?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

39. ¿Al momento de que sus compañeros de trabajo brindan sus opiniones, ideas, etc., usan el tono de voz adecuado?

Si___ No___ Algunas veces___

40. ¿Dentro del tiempo que tiene de laborar en Súper Josué ha establecido amistad con sus compañeros de trabajo?

Bastante _____ Poco_____ Nada_____

41. ¿Siente que es respaldado o apoyado por sus compañeros de trabajo al momento en que se le presenta algún problema laboral o familiar?

Sí___ No___

42. ¿Cuándo ha tenido experiencias positivas dentro de la empresa cómo refleja lo que ha logrado?

Expresa felicidad___ Comparte la experiencia con los demás ___

No lo comparte con nadie _____ Realiza un festejo con un grupo en específico_____

43. ¿Al momento que ha pedido un consejo o idea sobre una decisión laboral, sus compañeros se han expresado: (Puede marcar varias):

Ofensivos___ Lo han rechazado___

Amables___ Otro: _____

44. ¿Alguna vez se ha sentido atemorizado de expresar lo que realmente necesita en su área de trabajo, por las confrontaciones de sus compañeros de trabajo?

Sí___ No___

45. ¿Cuáles son las expresiones faciales que ve diariamente reflejados en sus compañeros de trabajo (Puede marcar varias)?

Disgusto___

Tristeza___

Miedo___

Ira___

Alegre___

46. ¿De qué forma se le comunica sobre reuniones, o eventos que realizará la empresa?(Puede marcar varias)

Escrita _____

Correo_____

Verbal_____

Otros _____

47. ¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe Inmediato u otro encargado de la empresa?

Siempre_____ Algunas Veces _____ Nunca_____

48. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores?

Sí___ No___

49. ¿Cuándo necesita ayuda en su trabajo sus compañeros se la brindan?

Siempre _____ Algunas veces_____ Nunca_____

50. ¿En Súper Josué existen actividades para fomentar el compañerismo?

Sí___ No___

Si la respuesta fue positiva mencione ¿Cuáles son?

51. ¿Participa usted en las actividades que desarrolla Súper Josué para fomentar el compañerismo?

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

52. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente _____ Muy buena _____ Buena _____ Mala _____

53. ¿Presenta disponibilidad durante su jornada laboral, cuando sus compañeros necesiten de su ayuda?

Sí _____ No _____ Algunas veces _____

54. ¿Ha tenido alguna vez un conflicto laboral con algún compañero de trabajo?

Sí _____ No _____

55. ¿De las siguientes alternativas cuál es el motivo de conflictos que se da con más frecuencia dentro de la empresa? (Puede marcar más de una)

Bromas pesadas _____ Insultos _____

Ofensas _____ Otro: _____

56. ¿Al momento de darles solución a los problemas, el jefe Inmediato toma en cuenta las opiniones brindadas por usted y por sus compañeros de trabajo?

Siempre _____ Algunas veces _____ Nunca _____

57. ¿La actitud de su jefe inmediato lo impulsa a trabajar más en su jornada laboral?

Siempre___ Algunas veces___ Nunca___

58. ¿Ha observado si sus compañeros ejecutan sus funciones con responsabilidad en los horarios establecidos y sin necesidad de recordárselo?

Siempre___ Algunas veces ___ Nunca ___

59. ¿Qué es lo que le emociona de su trabajo en Súper Josué?

60. ¿Cree que sus compañeros de trabajo practican la honestidad en Súper Josué?

Sí___ No___ No sé___

61. ¿A su criterio sus compañeros mantienen una conducta ética en el trabajo?

Sí___ No___ No sé___

62. ¿Logra los objetivos que se propone, esforzándose, cada día por hacer mejor sus labores?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

63. ¿Se involucra en las actividades y/o áreas que considera que le pueden dar valor adicional a su experiencia?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

64. ¿Usted está con la disposición de entregar todo el esfuerzo hacia su trabajo?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

65. ¿Es capaz de expresar sus ideas de forma clara aquí en Súper Josué?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

66. ¿Le interesa influir en los demás, aportando ideas aquí en Súper Josué?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

67. ¿Qué tipo de liderazgo muestra su jefe inmediato?

Democrático _____

Autoritario _____

Concede la autoridad a los empleados y no interviene en las

soluciones _____

68. ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?

Siempre _____ Algunas Veces _____ Nunca _____

69. Al momento de tomar las decisiones en Súper Josué estas son:

Las decisiones están escritas en un manual de procesos _____

Las soluciones se crean según sea el caso _____

Ambas _____

70. ¿Mediante que técnica se realiza la toma de decisiones en Súper Josué?

Votaciones _____

Mediante un acuerdo entre los miembros del grupo _____

Lluvia de ideas y al final la toma una sola persona _____



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida a los clientes de Súper Josué.

Propósito: La Sección de Administración de Empresas, a través de un equipo de egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a los empleados de Súper Josué del municipio de San Miguel.

Apreciable cliente de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan.

Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

Datos Personales.

Sexo: M___ F___ Edad: _____

Numero de sucursal: _____

Indicación: Marque con una "X" la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes.

1. ¿Considera usted que el sueldo que se le paga a los empleados es parte fundamental para una buena atención al cliente?

Si ___ No ___

2. ¿Cuáles incentivos cree usted que la empresa puede brindarles a los empleados? (puede marcar varias)

Aumento de sueldos ____ Bonos ____
Certificados de regalos ____ Comisiones ____ Víveres ____

3. ¿Al comprar productos al mayoreo le conceden descuento?

Si ____ No ____ A veces ____

4. ¿Al momento de comprar los productos en Súper Josué le ofrecen regalías?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

5. ¿Cuáles son los métodos de pago que le ofrece Súper Josué cuando realiza sus compras? (puede marcar varias)

Efectivo ____ Tarjeta de crédito ____ Cheques ____
Al crédito ____ Tarjeta de débito ____

6. ¿Ha observado si los empleados mantienen posturas incómodas al desempeñar su trabajo?

Si ____ No ____ No se ____

7. ¿Ha notado u observado si los empleados tienen asientos (sillas, bancos) para tomar pequeños descansos?

Si ____ No ____

8. ¿Cómo describiría a los empleados de Súper Josué? (marque solo una)

Amables ____ Enojados ____ Disgustados ____ Tristes ____
Alegres ____ Otros _____

9. ¿Ha observado si los empleados, cuando realizan su trabajo, se encuentran cansados o agotados?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

10. ¿Ha notado u observado preocupación en la cara de los empleados?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

11. ¿Considera que los empleados están bajo presión de parte de los jefes?

Si ____ No ____ No se ____

12. ¿La temperatura que siente en Súper Josué es la adecuada?

Si ____ No ____

13. ¿Le fue fácil encontrar parqueo en las instalaciones de Súper Josué?

Si ____ No ____

14. ¿Cómo le resulta el horario de atención que posee Súper Josué? (marque sola una)

Adecuado ____ Flexible ____ Inadecuado ____

Comente _____ Rígido ____

15. ¿Cómo le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza?

Muy limpio ____ Poco limpio ____ Sucio ____ Muy sucio ____

16. ¿Cuándo hace las compras en Súper Josué los productos se encuentran ordenados y limpios en sus estantes?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

17. ¿Ha sentido malos olores en las instalaciones de Súper Josué?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

18. ¿Cuándo realiza sus compras ha observado si el empleado recibe asistencia del encargado de la tienda (jefes) durante la ejecución del trabajo?

Si ____ No ____ Algunas Veces ____

19. ¿En esta sucursal identifica fácilmente quién es el encargado (jefe) de Súper Josué?

Si ____ No ____ Algunas Veces ____

20. ¿Cuándo ha realizado compras en Súper Josué ha observado que les den órdenes a los empleados?

Si ____ No ____

Si su respuesta fue positiva ¿Quién ha sido el responsable de dar las órdenes a los empleados?

21. ¿Cuándo ha realizado sus compras por quién ha sido atendido? (Marque solo una)

Encargado de la tienda (Jefe) ____ Vendedor ____ Bodeguero ____
Cajero ____ Otros _____

22. ¿El empleado sabe entender las necesidades de los clientes?

Siempre ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

23. ¿Cómo ha sido la seguridad que el empleado ha presentado al momento de responder alguna consulta que usted le haya realizado?

Muy Seguro___ Poco Seguro ___ Inseguro___

24. ¿Cuáles funciones laborales ha realizado el empleado cuando lo atiende a usted?

25. ¿Considera que los empleados de Súper Josué están motivados en brindarle una mejor atención?

Sí___ No___ Algunas veces___

26. ¿Cree usted que los empleados de Súper Josué se sienten a gusto en su trabajo?

Sí___ No___ No se___

27. ¿A su criterio los empleados de Súper Josué tienen el conocimiento de donde están ubicados los productos?

Sí___ No___ No sé___

28. ¿Considera que los empleados de Súper Josué son responsables en realizar las tareas que les corresponde?

Sí___ No___ No sé___ Algunas veces___

29. ¿Cómo considera el proceso de pago en la caja registradora?

Rápido___ Otro: _____ Lento___

30. ¿Las opiniones brindadas por los empleados de Súper Josué le ayudan a esclarecer sus dudas?

Si___ No___ Algunas veces___

31. ¿Cuándo los empleados lo atienden usan el tono de voz adecuado?

Si___ No___ Algunas veces___

32. ¿Dentro del tiempo que tiene de realizar sus compras en Súper Josué ha establecido conversaciones amistosas con algunos empleados?

Si___ No___

33. ¿Cuáles son las expresiones faciales que ve reflejadas en los empleados cuando visita Súper Josué? (marque solo una)

Disgusto___ Tristeza___ Alegre___ Enojados___ Otro: _____

34. ¿Cuándo visita Súper Josué los empleados siempre lo reciben amablemente?

Si___ No___ Algunas veces___

35. ¿De qué forma se comunican los empleados acá en Súper Josué?

Personalmente___ A través de su celular___ Por medio de señas___

Gritos _____ Otro: _____

36. ¿A su criterio existe una buena comunicación entre los empleados de Súper Josué?

Si___ No___ No sé___

37. ¿En su visita a Súper Josué, los empleados lo orientan para poder encontrar los productos que usted necesita?

Si___ No___ Algunas veces___

38. ¿Los empleados le han brindado toda la información necesaria del producto que usted necesita?

Si___ No___ Algunas veces___

39. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias para los clientes?

Si___ No___ No sé___

40. ¿Considera que existe una buena relación entre los empleados de Súper Josué?

Si___ No___ No sé___

41. ¿A su criterio, los empleados de Súper Josué se ayudan entre ellos mismos?

Si___ No___ Algunas veces___

42. ¿De las veces que ha visitado Súper Josué, los empleados le han ayudado a trasladar sus productos hasta su medio de transporte?

43. ¿Cuándo no encuentra el producto que anda buscando, los empleados le ayudan a buscar otro similar o parecido?

Si___ No___ Algunas veces___

44. ¿Los empleados le generan confianza?

Si___ No___ Algunos___

45. ¿Ha presenciado algún conflicto entre los empleados de Súper Josué?

Si___ No___

46. ¿Ha tenido algún mal entendido con algún empleado de Súper Josué?

Si___ No___

47. ¿Ha realizado devolución de algún producto?

Si___ No___

Si su respuesta anterior fue si, ¿Ha tenido algún inconveniente con los empleados para poder realizar la devolución?

Si___ No___

48. ¿Los empleados de Súper Josué están dispuestos a ayudarle cuando viene a comprar?

Si___ No___ Algunas veces___

49. ¿Cuándo ha visitado Súper Josué ha encontrado llenas las góndolas con los productos?

Si___ No___ Algunas veces___

50. ¿Cuándo visita Súper Josué lo atienden con prontitud?

Si___ No___ Algunas veces___

51. ¿De las veces que ha visitado Súper Josué al momento de cancelar, le han entregado exacto su cambio?

Si___ No___ Algunas veces___

52. ¿Cuándo ha realizado sus compras los empleados le han entregado todos los productos que ha pagado?

Si___ No___ Algunas veces___

53. ¿Cuándo realiza sus compras le han cobrado más por sus productos de lo que marca la viñeta?

Si___ No___ Algunas veces___

54. ¿Considera que los empleados se esfuerzan cada día por hacer mejor sus labores?

Si___ No___ Algunas Veces___

55. ¿Cuándo ha necesitado ayuda por parte de los empleados, se la han brindado?

Siempre _____ Algunas Veces___ Nunca_____

56. ¿Los empleados le ofrecen un servicio de calidad al momento de atenderle?

Siempre _____ Algunas Veces___ Nunca_____

57. ¿Cómo fue su experiencia con servicio al cliente?

Excelente__ Buena ___ Regular ___

58. ¿Considera que el empleado se preocupa por los intereses de sus clientes?

Siempre ___ Algunas Veces ___ Nunca___

59. ¿Según su criterio como considera que prefieren trabajar los empleados de Súper Josué?

Solos ___ Con otros Compañeros___ No sé _____

60. ¿Ha observado si los empleados expresan sus ideas u opiniones de forma clara aquí en Súper Josué?

Siempre___ Algunas Veces_____ Nunca_____

61. ¿Ha notado si los empleados aportan ideas hacia los demás compañeros de trabajo?

Siempre___ Algunas Veces_____ Nunca_____

62. ¿Considera usted que, si al empleado se le presenta algún problema, debería de resolverlo el, en el momento o consultarlo con su jefe?

63. ¿Cree usted que se toma en cuenta las opiniones de los empleados al momento de tomar decisiones importantes?

Si ___ No ___ No sé ___

64. ¿A su criterio por quien o quienes debe de ser tomada una decisión en la empresa?

Encargado de la tienda (jefe) _____ Empleados _____

Encargado de la tienda en conjunto con los empleados _____

65. ¿Qué es lo que considera más importante cuando realiza sus compras en Súper Josué? (Puede marcar varias)

Precio____ Atención al Cliente____ La variedad de Productos____
Otros _____

66. ¿Cuenta esta sucursal con suficientes cajas registradoras?

Si____ No____

67. ¿Encuentra todos los productos que busca en Súper Josué?

Siempre____ Algunas Veces__ Nunca____

68. ¿Tiene alguna sugerencia para la mejora del servicio de Atención al cliente?

69. ¿Ha observado si el jefe de la tienda nota cuando no lo atienden adecuadamente?

Si____ No____ Algunas Veces____

70. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido por el vendedor?

71. ¿Con que frecuencia visita Súper Josué?

Todos los días _____ Una vez a la semana _____ Cada quince días _____
Una vez al mes _____

72. ¿Si los empleados de Súper Josué no lo atienden, el jefe de la tienda se le acerca a usted para preguntarle que anda buscando?

Si _____ No _____ Algunas veces _____



**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Entrevista dirigida a los gerentes de Súper Josué.

Propósito: La Sección de Administración de Empresas, a través de un equipo de egresados de la Licenciatura en Administración de Empresas, está realizando una investigación para determinar si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral a los empleados de Súper Josué del municipio de San Miguel.

Apreciable gerente de la manera más atenta, se le solicita responder en forma veraz y consciente a las interrogantes que a continuación se le presentan.

Tenga la seguridad que la información que nos proporcione será utilizada estrictamente para fines académicos y con carácter confidencial.

Datos Personales.

Sexo: M___ F___ Edad: _____

Numero de sucursal: _____

Indicación: Marque con una "X" la opción que considere apropiada en las siguientes interrogantes.

1. ¿Cuándo sus empleados realizan horas extras la empresa se las recompensa monetariamente?

Si _____ NO _____

Si su respuesta es sí, ¿mencione de qué manera se recompensan las horas extras?

2. ¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta la empresa para el aumento de salarios de los empleados?

3. ¿Qué tipos de incentivos ofrece la empresa a los empleados?

4. ¿En qué momento la empresa ofrece oportunidades de ascensos a sus empleados?

5. ¿La empresa le ofrece a sus clientes promociones?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue sí, ¿Qué tipo de promociones ofrece?

6. ¿Cuándo los empleados desarrollan bien su trabajo la empresa le ofrece algún reconocimiento?

Sí____ No____

7. ¿Cómo es la distribución de las vacaciones anuales que gozan los empleados?

8. ¿Cuántos permisos personales con goce de sueldo por año, ofrece la empresa a sus empleados?

9. ¿Cuántos permisos personales sin goce de sueldo por año, ofrece la empresa a sus empleados?

10. ¿La empresa les regala o les vende los uniformes de trabajo a los empleados?

11. ¿Cada cuánto tiempo hacen la entrega de uniformes nuevos a los empleados?

12. ¿En los uniformes de trabajo hay algún tipo de distintivo que identifique quién es el gerente de la sucursal?

13. ¿Cuándo los empleados se sienten enfermos la empresa ofrece permiso, para que vayan a pasar consulta?

Sí___ No___

14. ¿La empresa brinda transporte nocturno a los empleados hasta su vivienda?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue si, ¿el transporte es gratis o se les cobra?

15. ¿La empresa les proporciona víveres a los empleados?

Sí _____ No _____

16. ¿La empresa le concede mercadería al crédito a sus empleados?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son las formas de pago?

17. ¿Cuál es la forma que emplea la empresa para distribuir las actividades de los empleados durante el día?

18. ¿La empresa implementa alguna técnica para reducir el impacto en la salud del empleado, ocasionada por la presión del trabajo?

19. ¿El personal de esta sucursal cuenta con todo el equipo de protección para realizar su trabajo?

Sí ____ No ____

Si su respuesta fue si, ¿Cuáles son los equipos de protección que tienen?

Si su respuesta fue no, ¿Por qué no cuenta con los equipos de protección necesarios?

20. ¿Se podría mejorar la ventilación en las instalaciones de esta sucursal?

21. ¿Qué medidas de protección utiliza la empresa para que no ocurran accidentes de trabajo?

22. ¿En qué momento se realizan las reuniones de trabajo con los empleados?

23. ¿En el caso que los empleados sean de lejos, que tipo de horario se le otorga?

24. ¿La empresa brinda capacitaciones sobre higiene y seguridad ocupacional a los empleados?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, ¿Cada cuánto tiempo?

25. ¿En qué momento se reportan los empleados con el jefe inmediato?

26. ¿En qué ocasiones le brinda ayuda al empleado?

27. ¿Qué cualidades considera usted que necesita una persona para poder trabajar en esta empresa?

28. ¿Cuáles son las responsabilidades en general para los empleados, independientemente el puesto que desempeñen?

29. ¿Los procesos que realiza el empleado están documentados?

30. ¿Existe un manual de funciones por escrito para cada puesto de trabajo dentro de Súper Josué?

31. ¿Existe un documento por escrito para que el empleado tenga conocimiento de sus actividades laborales?

32. ¿Cuál es la actitud que manifiesta un empleado cuando se siente a gusto en su puesto de trabajo?

33. ¿Cuándo le asigna actividades a sus empleados, estos son responsables en realizarlas?

34. Según lo manifestado por los clientes el proceso de pago en las cajas registradoras en diferentes ocasiones se torna lento, ¿Qué solución podrían dar a esta problemática?

35. ¿Ha presenciado si los empleados utilizan el tono de voz adecuado en esta empresa?

36. ¿Los empleados toman en cuenta las opiniones de los demás compañeros para desempeñar su trabajo?

37. ¿Según su criterio sus empleados han establecido vínculos amistosos entre ellos?

38. ¿De qué forma la gerencia apoya a sus empleados cuando a este le surgen problemas personales?

39. ¿Cuáles son las expresiones faciales que ve diariamente reflejados en sus empleados?

40. ¿Con que frecuencia los empleados le hacen saber a usted lo que necesitan para el desempeño de sus actividades?

41. ¿Cuál es la forma de comunicación que utiliza usted con sus empleados?

42. ¿La empresa cuenta con un buzón de sugerencias tanto para los clientes como para los empleados?

43. ¿Ha observado si sus empleados se ayudan entre ellos mismos?

Sí___ No___

Si su respuesta fue negativa, porque considera usted que no se ayudan entre ellos mismos

44. ¿Cuáles actividades implementa la empresa para fomentar el compañerismo?

45. ¿Participan todos los empleados en las actividades que implementa la empresa para fomentar el compañerismo?

46. ¿Cómo considera que es la relación entre usted y sus empleados?

47. ¿Cuáles son los conflictos que mayormente se han dado acá en Súper Josué?

48. ¿Cada cuánto tiempo surgen conflictos acá en Súper Josué?

49. ¿Cuál es el proceso disciplinario que lleva a cabo la empresa cuando los empleados han cometido alguna falta?

50. ¿Ha despedido a algún empleado por conflictos que este haya generado?

51. ¿Qué es lo que le impulsa a trabajar más en su jornada laboral?

52. ¿Cómo considera que desempeñan los empleados sus funciones laborales?

53. ¿Qué es lo que le emociona de su trabajo en esta empresa?

54. ¿Cómo se asegura que los empleados cumplan con las metas propuestas?

55. ¿Qué medidas toma la empresa cuando el cajero no le entrega exacto el cambio al cliente al momento de cancelar los productos?

56. ¿Considera que los empleados practican la honestidad?

57. ¿Cómo Logra los objetivos laborales que se propone en el día a día?

58. ¿Qué acciones realiza para trabajar de forma diferente en la que le permita darle valor adicional a su experiencia?

59. ¿Cómo es el desarrollo de nuevos líderes en la empresa?

60. ¿Qué acciones realiza usted para que sus empleados se inspiren y cumplan con los objetivos propuestos?

61. ¿Cuál es su mayor desafío como líder de esta sucursal?

62. ¿Cuál es procedimiento que lleva a cabo para tomar una decisión en esta empresa?

63. ¿En qué casos le es permitido al empleado tomar una decisión laboral?

ANEXO N°6 FOTOGRAFÍAS.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

LIBROS.

- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, Editorial La Muralla, S. A. 2º edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill, 5a. ed.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill, 3a. ed.
- Hernández Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mexico, Editorial McGraw-Hill. 4ª Edición.
- Ivancevich M, J. Konopaske, R. Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 7º Edición.
- Muños Campos, R. (2004). *La investigación científica paso a paso*. (UCA, Ed.) El Salvador: talleres gráficos UCA. (4º ed.).
- Partido Núñez, A. Chiang Vega, M. Martín José, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Madrid R. B. Servicios Editoriales, S. L. 2º Edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACION, 10a. ed.
- Rojas Soriano, R. (2003). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Editorial Plaza y Valdes. 40º Edición.
- XXI, Revista de Educación, 4 (2002), Universidad de Huelva.

CÓDIGOS.

- Decreto Legislativo. N° 36, del 27 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 102, T. 383, del 4 de junio de 2009.
- Decreto Legislativo. N° 244, del 14 de febrero de 2019, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 46, T. 422, del 7 de marzo de 2019.

LEYES.

- Decreto Legislativo. N° 254, del 21 de Enero de 2010, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 82, T, 387, del 05 de Mayo de 2010.
- Decreto Legislativo. N° 262, del 28 de Febrero de 2019, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 51, T. 422, del 14 de Marzo de 2019.
- Decreto Legislativo. N° 404, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N° 145, T, 400, del 12 de Agosto de 2013.

REGLAMENTOS.

- Decreto Legislativo. N° 254, del 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial de El Salvador, N°82, T 387, del 05 de mayo del 2010.

SITIOS WEB.

- Amorós, E. Condiciones Físicas de Trabajo y Diseño del Lugar de Trabajo. Eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/103.htm>

- Corvo, T. Cadena de Mando de una Empresa: características, ventajas y ejemplos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/cadena-mando-empresa/>.
- De Molina, A. (2015). Las nueve dimensiones del Clima Organizacional. Lima, Perú: conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>.
- Estrés laboral: qué es, síntomas, causas y consecuencias. Madrid, España: Lua Psicología. Recuperado de <https://luapsicologia.com/estres-laboral>.
- Identificación y compromiso laboral con la empresa. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/identificacion-compromiso-laboral-empresa/>.
- Importancia del Clima Organizacional. Psicología y Empresa. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>.
- Incentivos para empleados. Emprende pyme. Recupero de <https://www.emprendepyme.net/incentivos-para-empleados.html>.
- Integridad dentro y fuera del espacio laboral. El Trampolin. Recuperado de <https://eltrampolin.es/integridad-dentro-y-fuera-del-espacio-laboral>.
- La Carga de Trabajo, la Fatiga y la Insatisfacción Laboral. Geoasbuilt. Recuperado de <http://www.geoasbuilt.es/tutoriales/prl/b0203.pdf>.
- La Estructura Organizativa de la Empresa. Emprende PYME. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>
- La importancia de la participación de trabajadores de la empresa. Joband Talent. Recuperado de <https://blog.jobandtalent.com/la-importancia-de-la-participacion-de-los-trabajadores-en-la-empresa/>.

- La importancia del Compañerismo en las Empresas “Hoy por ti, mañana por mi”. Bogotá, Colombia: Capital Humano. Recuperado de <http://www.capitalhumano.com.co/gestiontalento/la-importancia-del-companerismo-en-las-empresas-hoy-por-ti-manana-por-mi-7162>.
- La Motivación como estímulo para el trabajador, para el éxito de la Empresa. Monografías. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>.
- Las Relaciones Afectivas son clave para retener el Talento Humano. El Economista.es. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6983939/09/15/Las-relaciones-afectivas-son-clave-para-retener-el-talento.html>.
- Manual de Procedimientos. México: Guía Industrial. Recuperado de <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>.
- Marcos, L. (2013). Por qué es importante una buena actitud y aptitud en el desarrollo profesional. EOI. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/porque-es-importante-una-buena-actitud-y-aptitud-en-el-desarrollo-profesional/>.
- Martínez. S. El Compromiso Organizacional. Súper RR-HH héroes. Recuperado de <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>.
- Medidas de Flexibilidad en la Distribución del Tiempo de Trabajo. Concilia. Recuperado de http://www.euskadi.eus/medidas-de-conciliacion/web01-a2concil/es/flexibilidad_horaria.html.

- Mesa Martínez, J. Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción. Grupo P&A. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>.
- Montes, F. (2016). Relaciones Interpersonales en el Trabajo. Visión Industrial. Recuperado de <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Sierra, R. (2013). Actitudes y Componentes Actitudinales. Desarrollo Mecánica. Recuperado de <http://desarrollomecanica.blogspot.com/2013/03/222-actitudes-y-componentes.html>.
- Toma de decisiones en una empresa, etapas del proceso y tipos de decisiones. Conduce tu Empresa. Recuperado de <https://blog.conducetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>



San Miguel, 07 de Febrero de 2019

LICDA. JUDITH REYES DE GUEVARA

SÚPER "JOSUÉ"

PRESENTE:

Estimada Licda. Reyes

Reciba en nombre de la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR y del grupo de egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores diarias.

Los alumnos egresados de la Carrera de Administración de empresas, KATHERINE MARLENE PARADA REYES, CARNET N°: PR13042; MARÍA FLOR CRUZ CRUZ, CARNET N°:CC13059; y FRANCISCO SIMÓN MARTÍNEZ ORELLANA, CARNET N° MO13023; bajo la asesoría del LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ; nos dirigimos a usted para solicitarle su colaboración, debido a que realizaremos el trabajo de graduación, y deseamos desarrollar nuestra investigación en la empresa que tan dignamente usted dirige.

No omitimos manifestarle que, aspiramos a efectuar nuestra investigación en el Depto. de Recursos Humanos de su empresa, y que, será exclusivamente para finalidad académica, para efectos de nuestra graduación; cabe mencionar que nos comprometemos a ser discretos y que los resultados se los proporcionaremos a la brevedad posible.

Gracias de antemano por su atención prestada y quedamos a la espera de una respuesta favorable a nuestra solicitud.

Atentamente:

F

Lic Jorge Alberto Ortiz Hernández
Asesor

F

Katherine Marlene Parada Reyes.
Estudiante

F

María Flor Cruz Cruz
Estudiante

F

Francisco Simón Martínez Orellana
Estudiante



Calle a Agua Zarca, Col. Santa
Carlota, #18, San Miguel.
TEL.: (503) 2613-1961

San Miguel, 09 de febrero de 2019

Sres. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Respetables Sres. Es para nosotros muy grato poder dirigirnos a tan prestigiosa institución y a la vez deseársle éxitos en sus labores diarias.

En respuesta a su solicitud de permitir que los alumnos egresados de la carrera de Administración de Empresas; Katherine Marlene Parada Reyes, María Flor Cruz Cruz y Francisco Simón Martínez; realicen su trabajo de graduación en nuestra empresa, lo que creemos que será de muchos beneficio para nosotros, aceptamos apoyarles y brindarles la información que se requiera.

Agradeciendo nos hayan tomado en cuenta y sin otro particular me suscribo de ustedes.

Muy Atentamente

Licda. Judith Haydeli Reyes de Guevara
Gerente General - Súper Josué
Tel. 7987-7991

