

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESINA PARA OPTAR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
RECURSOS HUMANOS**

**LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE  
PRODUCTIVIDAD “HAT’ Y SU INFLUENCIA  
EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL  
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE  
WALMART COSTA RICA, I CUATRIMESTRE  
DEL 2017.**

**Sustentante:**

**Luis Alonso Chía Rodríguez**

**TUTOR:**

**Guillermo Machado Fallas**


**Octubre, 2017**

# DECLARACION JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Luis Alonso Chía Rodríguez, mayor de edad, portador de la cedula de identidad número 1-0919-0542 egresado de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD "HAT" Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE WALMART COSTA RICA, I CUATRIMESTRE DEL 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 23 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

  
\_\_\_\_\_  
Firma del estudiante  
Cédula 1-919-542

# CARTA DEL TUTOR

## CARTA DEL TUTOR

San José, 23 de octubre de 2017

**Señor: Berman Siles Ortega MBA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Luis Alonso Chia Rodríguez, cédula de identidad número 1-0919-0542, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD "HAT" Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE WALMART COSTA RICA, I CUATRIMESTRE DEL 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.


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

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

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

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

Atentamente,

  
**Nombre:** Guillermo Machado Fz 1125  
**Cédula identidad N:** 105940714  
**Carné Colegio Profesional N:**

# CARTA DEL LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José, 23 de noviembre 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios , énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

El estudiante, Luis Alonso Chía Rodríguez, cédula de identidad 1—0919-0542, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “ La Herramienta de Medición de Productividad “HAT” y su influencia en la motivación del personal del Centro de Servicios compartidos de Walmart Costa Rica, I Cuatrimestre 2017; el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Atte.

Firma

Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez

Cédula 1-573-526

# CARTA DEL FILOLOGO

Miércoles 20 de diciembre, 2017

Sres.

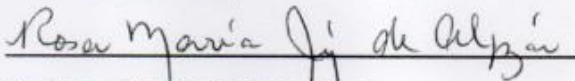
Departamento de Registro

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

Por este medio señalo que se le revisó y se realizaron todas las modificaciones sugeridas a la Tesina titulada: "La herramienta de medición de productividad 'Hat' y su influencia en la motivación del personal del Centro de servicios compartido de Walmart Costa Rica, I cuatrimestre del 2017", del estudiante Luis Alonso Chía Rodríguez con cédula de identidad 1-0919-0542 , para optar por el grado de Bachillerato en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.

Atentamente;



Lic. Rosa María Jiménez Mora

Filóloga Española

Céd. 1-0607-0402

Carné: 6196

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de graduación a mi familia, mis padres que siempre me han soportado y apoyado para que continúe con mis estudios, a mi esposa que me ha apoyado incondicionalmente y me ha acompañado en largas horas de estudio, a mis hijas las cuales se han visto sacrificadas en términos de tiempo compartido y a Dios quien me ha dado la oportunidad de estar aquí hoy y de ir superando cada obstáculo del camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a muchas personas que me han apoyado, desde mi antiguo empleador Componentes Intel de Costa Rica el cual me dio la oportunidad de volver a los estudios, a mi antiguo jefe Sergio Cañas que me brindó flexibilidad para poder atender las clases, a mis padres que me acompañaron y motivaron en cada etapa, y por supuesto a mi esposa e hijas las cuales me han apoyado paso a paso.

# INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>DECLARACION JURADA</b> .....	vii
<b>CARTA DEL TUTOR</b> .....	viii
<b>CARTA DEL LECTOR</b> .....	ix
<b>CARTA DEL FILOLOGO</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	11
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	12
1.1.1 Antecedentes del problema.....	12
1.1.2 Problematización del problema.....	14
1.1.4 Justificación del problema.....	15
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	16
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
<b>1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA</b> .....	21
1.4.1 Alcances.....	21
1.4.2 Limitaciones.....	22
<b>CAPÍTULO II</b> .....	23
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	23
<b>2.1 CONTEXTO HISTORICO</b> .....	24
2.1.1 Walmart GSSLA Misión.....	24
2.1.2 Walmart GSSLA Visión.....	25
2.1.3 Walmart GSSLA Presencia en Costa Rica.....	26
2.1.5 Herramienta de Medición de Productividad “HAT”, Métricas.....	31
2.1.6 Herramienta de Medición de Productividad “HAT”, Usuarios.....	32
<b>2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	33
2.2.1 Productividad, Definición.....	33

2.2.2	Productividad, Factores.....	34
2.2.3	Productividad, Medición .....	35
2.2.4	Motivación, Definición.....	37
2.2.5	Motivación, Teorías .....	38
2.2.6	Motivación, Consecuencias .....	40
2.2.7	Motivación, Clasificación.....	41
2.2.8	Motivación, Factores.....	42
2.3	HIPÓTESIS.....	44
2.3.1	Variable Independiente FA .....	46
2.3.2	Variable Dependiente FB .....	47
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	48
CAPÍTULO III.....		50
MARCO METODOLÓGICO.....		50
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.1.1	Finalidad .....	51
3.1.2	Dimensión Temporal.....	52
3.1.3	Marco .....	53
3.1.4	Naturaleza.....	54
3.1.5	Carácter.....	55
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	56
3.2.1	Sujetos de estudio.....	56
3.2.2	Primera Mano.....	57
3.2.3	Segunda Mano.....	60
3.2.4	Tercera Mano .....	61
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	62
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	64
3.4.1	Observación.....	64
3.4.2	La Entrevista .....	66
3.5	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES. ....	67
3.5.1	VARIABLE 1 .....	67
3.5.2	VARIABLE 2 .....	69

<b>3.6 INSTRUMENTOS PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>
<b>3.6.1 ESCALA DE LIKERT.....</b>	<b>71</b>
<b>3.6.2 TABLAS DE CONTINGENCIA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.6.3 SUPUESTOS DE TRABAJO.....</b>	<b>72</b>
El presente trabajo de investigación ha sido elaborado bajo los siguientes supuestos de trabajo:.....	72
• Nivel de significancia para las pruebas de hipótesis alfa = 5%.....	72
• Nivel de confianza = 95%.....	72
• Error máximo de estimación = 5% .....	72
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>73</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>73</b>
<b>4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.1 Respuestas directas a cada pregunta del cuestionario .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.2 Tablas de contingencia .....</b>	<b>88</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.1 Conclusiones para objetivos específicos.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.2 Conclusiones adicionales. ....</b>	<b>102</b>
<b>5.1.3 Conclusión .....</b>	<b>107</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
<b>6.1 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>111</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes del problema

La medición de la productividad laboral y su efecto en la motivación del personal es un tema del cual no fue posible encontrar evidencia de investigaciones previas, es por este motivo que las búsquedas de antecedentes se realizaron tomando cada una de las variables por separado y analizando los resultados obtenidos por otros autores para cada uno de los componentes.

En el caso de la motivación, Llaguento et al (2014) afirman que existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral: *“Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor – Cajamarca”*

Por su parte, Castillo (2014) reafirma lo expuesto anteriormente, cuando en el resumen de su investigación plantea lo siguiente: *“Cabe señalar que la variable motivación al tener un rol fundamental en contextos organizacionales, permite comprender las razones por las cuales los empleados realizan su trabajo y persisten en la realización de ciertas tareas. El nivel de desempeño y la intensidad con la cual se realiza el trabajo designado va a depender de determinadas condiciones; también de la voluntad que se tenga hacia la actividad y algunas diferencias individuales”*

La medición de la productividad es, en cierta forma, uno de los grandes retos de todas las empresas en la actualidad, Seligrat (2014) señala que el único camino de crecimiento en competitividad y rentabilidad para una empresa es al aumentar su productividad. Por su parte, Rodríguez (2015) menciona que *“La productividad puede definirse como: la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos más la cantidad de recursos utilizados, en la fabricación, la productividad sirve como un indicador de rendimiento de talleres, máquinas, recursos humanos”* p. 27

### **1.1.2 Problematicación del problema**

Este trabajo de investigación trata de identificar la relación que puede existir, entre los factores de medición de productividad a través de la herramienta “HAT”, y la influencia que esta medición cause en el personal del Centro de Servicios Compartidos de Walmart, durante el primer cuatrimestre del 2017.

El uso de esta herramienta es, en cierta forma nuevo dentro de la empresa, debido a que fue puesta en funcionamiento durante la primera mitad del 2016, anteriormente, no existía un mecanismo de medición estándar, y cada organización dentro del Centro de Servicios tenía su manera de medir o pedir cuentas del trabajo realizado, sin embargo, al no haber un método oficial, los números propuestos como metas eran fácilmente debatibles.

Las mediciones de la herramienta son realizadas al contabilizar la cantidad de registros ejecutados por cada asociado, también registra cada tiempo no productivo como recesos u hora de almuerzo, así como tiempos en reuniones y demás, todo esto por medio de una aplicación tipo “WEB”, la cual debe de ser accesada a través del equipo de cómputo de cada individuo. Esto conlleva varios factores de tono negativo para cierta parte de la población, como es que se le mida la cantidad de tiempo que toma en sus recesos, su hora de entrada y salida, y las correspondientes acciones que debe de estar ingresando de manera manual a la herramienta de medición, cualquier error o desperfecto en estas acciones podría ser causa de una mala calificación en el uso de la herramienta, lo cual podría eventualmente llegar a ser un factor negativo para la motivación del personal.

#### **1.1.4 Justificación del problema**

En la actualidad, la medición de índices de productividad en las empresas es indispensable cuando se trata de cuantificar cuán efectivamente es usado el tiempo de los colaboradores, esta métrica es utilizada para establecer metas, que deben ser cumplidas o superadas por la organización en un periodo establecido, y esto a su vez determina si la gestión fue lo suficientemente efectiva o si debe mejorar para el siguiente periodo.

Con la implementación de herramientas de medición de índices de productividad, se puede afectar positiva o negativamente la motivación de los trabajadores, dicha afectación está directamente relacionada con los objetivos de la herramienta, y la manera en que se comunican a los colaboradores.

En el caso específico del Centro de Servicios Compartidos de Walmart, se implementó una herramienta de medición de productividad llamada "HAT" a todos los asociados de nivel operativo, durante la primera mitad del año 2016. Este trabajo pretende determinar si pasados algunos meses de la implementación, los usuarios de esta herramienta han sido afectados en su nivel de motivación, en forma positiva o negativa.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La medición de la productividad en las empresas es una necesidad, ya que lo que se puede medir se puede mejorar, sin embargo, esta medición puede tener impactos en otros aspectos de la organización.

Este trabajo de investigación pretende dar respuesta a la pregunta central de investigación:

**¿La herramienta de medición de productividad “HAT” tiene influencia en el nivel de motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart en Costa Rica?**

## 1.3 OBJETIVOS

Hernández, R. (2014) indica *“Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas, es decir, susceptibles a alcanzarse”* p. 70, lo que deberá encausar cualquier trabajo de investigación a proponer metas que sean alcanzables por medio de la utilización de la investigación científica que se llevará a cabo en cada caso.

### 1.3.1 Objetivo general

Antes de mencionar el objetivo general de esta investigación, se deben clarificar tres preguntas básicas:

¿Qué es un objetivo general? Thais Escalona en su publicación en línea Objetivo General de un proyecto – ¿Qué son Objetivos Generales? lo responde de esta manera a través de una cita de Hurtado, J. (2007): *“el objetivo general de una investigación precisa la finalidad del estudio, en cuanto a sus expectativas y propósitos más amplios, dentro de consideraciones de factibilidad”*.

¿Cómo se escribe un objetivo general? Bernal, C. (2010) indica *“Otro aspecto muy importante en el momento de plantear los objetivos de la investigación es utilizar verbos que puedan lograrse o alcanzarse durante el desarrollo de la investigación”* p. 97

¿Para qué se sirve un objetivo general? Según Bernal, C. (2010) el objetivo general *“Debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación”* p. 99

Tomando en consideración los aportes de las respuestas de las tres preguntas anteriores, el objetivo del presente trabajo de investigación se plantea como:

**Determinar la influencia de la herramienta de medición de productividad “HAT” en la motivación del personal del Centro de Servicios Compartidos de Walmart.**

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para poder redactar objetivos específicos, es necesario también dar respuesta a las mismas tres preguntas básicas:

¿Qué son los objetivos específicos? Bernal, C. (2010) señala que *“Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general”* p.99

¿Cómo se redactan los objetivos específicos? Pérez, J. (2010) indica que *“Lo apropiado es que los objetivos específicos surjan de las interrogantes de investigación, formulándose tantos objetivos específicos como interrogantes hallas formulado, la técnica consiste en usar el texto de la interrogante anteponiéndole un verbo en infinitivo, recordando que el objetivo solo debe tener un único verbo en este modo”*

¿Para qué sirven los objetivos específicos? Bernal, C. (2010) expone que los objetivos específicos *“deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general”* p. 99

Volviendo al presente trabajo de investigación, y tomando en cuenta los aportes de los autores al responder las tres preguntas anteriores, se definen los objetivos específicos de la siguiente manera:

- Determinar el volumen de registros diarios que los usuarios ingresan en la herramienta de productividad “HAT”.

- Determinar si los usuarios tienen conocimiento del objetivo de la implementación de la herramienta de productividad “HAT”
- Determinar la opinión de los usuarios de la herramienta HAT con respecto a la dificultad o facilidad de la misma.
- Recolectar la opinión de los usuarios con respecto a la utilidad de la herramienta HAT para el GSSLA.
- Determinar el nivel de motivación del personal, en tres momentos en el tiempo: antes de la implementación de la herramienta HAT, justo después de la implementación y finalmente el nivel de motivación pasado un tiempo de la implementación.

## **1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Alcances**

La investigación abarca una muestra de la población del Centro de Servicios Compartidos de Walmart en Costa Rica, que fuesen asociados de la compañía antes de la implementación de la herramienta “HAT” y estuviesen activos durante el primer cuatrimestre del 2017.

Tomo en cuenta la opinión de dichos participantes a través del instrumento elegido (encuesta), además se basa en investigaciones previas como tesis y trabajos de investigación debidamente aprobados, así como publicaciones de libros, revistas o material disponible en Internet.

### **1.4.2 Limitaciones**

El presente trabajo de investigación tiene dos limitantes principales que son propias del tema y la población por estudiar:

No existen antecedentes para la herramienta de Medición de Productividad HAT, puesto que la misma es de diseño propio del Centro de Servicios Compartidos de Walmart en Costa Rica, por este motivo se hizo referencia a diferentes maneras de medir la productividad que hayan sido estudiadas en trabajos de investigación previos.

Los resultados arrojados por este estudio serán espejo del sentir de la muestra entrevistada, teniendo como es sabido un margen de error estadístico al no entrevistar al 100% de la población.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTORICO**

### **2.1.1 Walmart GSSLA Misión**

La misión del centro de servicios compartidos de Walmart para Latinoamérica, conocido como Walmart GSSLA, se deriva de la misión global de la compañía, misma que fue definida por su fundador Sam Walton en la década de los 60s y que de paso ha sido el lema de la compañía desde entonces:

“We save people money so they can live better”

Traducido al español: “Le ahorramos dinero para que pueda vivir mejor”

En el caso del Centro de Servicios Compartidos se definió la siguiente misión que apoya directamente la misión global:

Apoyar las operaciones de Walmart en la región para que alcancen sus objetivos de negocio brindándoles servicios compartidos de manera simple, confiable y controlada.

### **2.1.2 Walmart GSSLA Visión**

De igual manera que la misión, la visión del Centro de Servicios compartidos de Walmart en Costa Rica se deriva de la visión global de la compañía, que de igual manera fue definida por su fundador Sam Walton:

“To be the best retailer in the hearts and minds of consumers and employees.”

Traducida al español: “Llegar a ser el comercio detallista en los corazones y mentes de los consumidores y empleados”

Para el GSSLA se deriva la visión de la siguiente manera:

“Convertir a Walmart en la mejor y más grande empresa detallista del mundo, a través de ofrecer a tiempo los mejores productos y brindar un servicio de excelencia”

Para contextualizar, el Centro de Servicios brinda productos o servicios a la cadena detallista, a los clientes y proveedores internos de Walmart, y a los clientes y proveedores externos, al brindar a tiempo los mejores servicios y productos por parte del GSSLA, se potencializa la capacidad de Walmart como ente global para perseguir su visión.

### **2.1.3 Walmart GSSLA Presencia en Costa Rica**

La empresa Walmart Stores Inc. inicia labores en Costa Rica al adquirir parte de la Corporación de Supermercados Unidos (CSU) y sus filiales durante en el año 2005, y obteniendo la mayoría de las acciones a partir del año 2009, sin embargo, el Centro de Servicios Compartidos de Walmart Latinoamérica (objeto de este trabajo de investigación) es una persona física diferente de la cadena de supermercados, debido a que pertenecen a otras unidades de negocio, ambas son parte de una gran corporación pero mantienen funciones y operaciones completamente diferentes.

La sede del GSSLA se encuentra en Lagunilla, Ulloa, Heredia, específicamente en la Zona Franca Ultra Park II, edificio número 4. Con una fuerza laboral directa de alrededor de 950 “asociados” término con el cual se conoce a los colaboradores de Walmart, y también generando decenas de empleos indirectos entre personal de mantenimiento del edificio, mantenimiento técnico de equipos, labores de seguridad, alimentación y limpieza entre otros.

El éxito de las labores del GSSLA le ha permitido continuar absorbiendo labores de otros países, pero esto se ha logrado al aplicar la política “Every Day Low Cost” la cual fue creada por el fundador de la compañía Sam Walton, esta política trata de mantener los costos lo más bajo posibles y trasladar estos bajos costos a la clientela (en género femenino), por lo cual continuamente se está en búsqueda de maneras de hacer más con menos, lo que implica la búsqueda de eficiencias por medio de proyectos de mejora continua y de mejoras en la productividad de los asociados.

#### **2.1.4 Walmart GSSLA Historia**

El Centro de Servicios Compartidos de Walmart abre sus puertas en octubre del 2011, con el objetivo de iniciar operaciones en el 2012 y consolidarse inicialmente como una entidad de servicio financiero a las divisiones de “retail” de los mercados de Latinoamérica.

La primera contratación del centro se disputa entre tres asociados: Giovanna Fernández, Francisco Quesada y Ricardo Quesada, tres personas con vasta experiencia en sus áreas de especialización y con amplias capacidades de liderazgo indispensables para el inicio de operaciones de una trasnacional.

El GSSLA inicia labores heredando actividades de Walmart Global, como son las reuniones de viernes por la mañana, mejor conocidas en el ambiente como “Friday Morning Meeting” reunión que fue establecida por el fundador de la compañía Sam Walton para compartir con los asociados los temas de interés de la semana y los retos para la próxima.

Así como se heredaron las reuniones de los viernes por la mañana, también se heredaron las 10 reglas básicas definidas por Sam, y que han sido los pilares del éxito de la compañía:

1. Comprométase con el negocio.
2. Comparta sus ganancias con todas las personas y trátelos como asociados.
3. Motive a sus asociados.
4. Comunique todas las cosas a sus asociados.

5. Aprecie a sus asociados.
6. Celebre sus éxitos.
7. Escuche a todas las personas en su compañía e invente maneras para que hablen.
8. Exceda las expectativas de sus clientes.
9. Controle sus gastos mejor de lo que lo hacen sus competidores.
10. Nade contra la corriente.

### **2.1.5 Herramienta de Medición de Productividad “HAT”, Objetivo**

La herramienta de Medición de Productividad “HAT”, que por sus siglas significa “Herramienta de Administración de Tareas” nace bajo la necesidad de medir los tiempos que se emplean en ejecutar los procesos llevados a cabo en el centro, eso sí, restando del tiempo total los lapsos que sean dedicados a descansos o reuniones administrativas.

La herramienta se implementó en una gran mayoría de la población, la cual lleva a cabo labores transaccionales o de análisis, no se toman en cuenta para las métricas los puestos de supervisión o superiores, puesto que estas funciones no ejecutan funciones propias de los procesos contratados con los diferentes países. Cabe resaltar el hecho de que los países a los cuales se les brinda asistencia en sus transacciones financieras deben pagar por los servicios brindados en el GSSLA, un tipo de venta de servicios dentro de empresas de la misma corporación, donde existen métricas que se deben cumplir para garantizar la calidad de las funciones ejecutadas.

Los usuarios de la “HAT” deben registrar cada tarea que ejecuten, para lo cual se establece un catálogo de labores del cual los asociados deben escoger la específica para cada momento del día, registrar también cada vez que se ausenten de su puesto de trabajo, ya sea en periodos de descanso, en idas al servicio sanitario, días feriados y de vacaciones, y por supuesto la entrada y salida de labores.

En un mensaje corporativo enviado a los asociados al implementarse la “HAT” se encuentra la siguiente información que destaca los beneficios que se esperan de la implementación, así como una clarificación de lo que no se espera de la misma:

Con la herramienta buscamos obtener los siguientes beneficios:

- Toma de decisiones basada en información real y confiable
- Distribución de tareas justa y equitativa
- Reacomodo de nuestros recursos para hacer frente a los compromisos de crecimiento

Es importante que recordemos que la herramienta no es el instrumento para medir los tiempos de receso del asociado como el café o el almuerzo. Esta herramienta busca medir los procesos para obtener los indicadores de rendimiento.

### **2.1.5 Herramienta de Medición de Productividad “HAT”, Métricas**

Como es de esperar, la herramienta de medición de productividad debe tener una serie de métricas que permitan a la administración conocer los datos que la “HAT” recopila, para su apropiado análisis y toma de decisiones.

De la página interna del Centro de Servicios Compartidos se extrae la siguiente lista de métricas y su definición:

- Productividad: se define como el porcentaje del tiempo que se dedica a actividades productivas, tiene una meta de un 75% del tiempo sin tomar en cuenta actividades ejecutadas en horas extra.
- Actividades administrativas y no productivas: tiempo dedicado a reuniones con la gerencia, entrenamientos y tiempos de descanso entre otros.
- Tiempo reportado versus tiempo esperado: porcentaje del tiempo del día que se reporta en la herramienta, o sea que tenga actividades registradas contra la cantidad que se espera se reporte cada día.
- Tiempo no reportado: porcentaje de tiempo que no reporta actividad durante el día contra la cantidad total que se espera sea reportado.
- Horas totales reportadas: cantidad de horas reportadas por asociado durante la semana de trabajo.
- Horas totales esperadas: cantidad de horas por asociado que se espera sean reportadas con actividad durante la semana de trabajo.
- Total, de usuarios: sumatoria de los usuarios que utilizan la herramienta para un supervisor en particular.

### **2.1.6 Herramienta de Medición de Productividad “HAT”, Usuarios**

Los usuarios de la herramienta de medición de productividad “HAT” han sido definidos como la población que realiza operaciones transaccionales como su tarea primaria durante la jornada de trabajo, debido a que son específicamente estas tareas las que son objeto de medición por el centro.

De esta manera, los puestos como supervisores de operación, gerentes de operación, gerentes de proyectos y puestos similares que si bien es cierto son necesarios para la operación diaria, no realizan tareas transaccionales en ninguno de los sistemas de Walmart, por ende, no agrega ningún valor el tenerlos involucrados en el uso de la “HAT”, más que para supervisar que los subalternos estén registrando las actividades diarias.

## 2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 2.2.1 Productividad, Definición

Rodríguez, S. (2015) cita al autor Luis Jorge Garay S. en una publicación del año 1996 donde indica *“En el marco de la globalización económica los incrementos de la productividad laboral se convierten en un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado”* p.31

La productividad es algo que es medible a través de diferentes mecanismos, y lo que es medible es sujeto de mejoras, ante el paradigma globalizado en el que estamos inmersos es indispensable poder aprovechar al máximo los recursos, y no solo el recurso humano sino la infraestructura física y tecnológica que tiene un costo elevado y que forma parte de los gastos de toda empresa.

### **2.2.2 Productividad, Factores**

La productividad de una operación productora puede verse afectada por un sinnúmero de factores, que pueden incidir positiva o negativamente en el resultado final, Heizer, J. y Render, B. (2015) mencionan los siguientes aspectos que deben ser considerados:

Estrategia de Trabajo (habilidades necesarias, conocimientos necesarios, materiales empleados, seguridad)

Horarios (horas de trabajo al día, época del año, estabilidad del horario)

Estrategia de localización (clima, temperatura, ruido, luz, calidad del aire)

Estrategia de proceso (tecnología, maquinaria y equipos utilizados, seguridad)

Diferencias individuales (fuerza y cansancio, procesamiento de la información y respuesta)

Estrategia de layout (posición fija, proceso, línea de montaje, cédula de trabajo, producto). (p. 513)

### 2.2.3 Productividad, Medición

Salazar, A. (2014) en su tesis para optar por el título de Ingeniero de Empresas cita a Corrons (2001), quien aporta que *“este es un aspecto fundamental para el ingeniero de producción y también para la economía en general. La productividad se mide habitualmente por la relación existente entre el volumen de lo producido y la cantidad de factores de producción empleados en su producción. En líneas más concretas, si se ha de producido la cantidad empleando la cantidad de factores la productividad relativa al factor considerado podría medirse por la fracción”* p. 37

La empresa Universal Class, Inc. en su página web enumera los siguientes métodos como los mejores para medir adecuadamente la productividad de los empleados:

1. Gerencia por objetivos, para usar este método apropiadamente se deben de establecer expectativas sumamente claras a cada individuo de qué se espera de sus labores
2. Medir la productividad cuantitativamente, este método utiliza la cantidad de unidades elaboradas por un individuo en un periodo específico de tiempo. Es recomendado para empresas pequeñas y es simple y rápido de ejecutar.
3. Método de retroalimentación de 360 grados, se basa en la retroalimentación de clientes y compañeros de trabajo, para poder implementar este método se requiere que el ambiente de trabajo tenga implícito un muy alto nivel de interacción por parte de los trabajadores entre sí y con la clientela.

4. Medición de productividad en ventas, este método mide la cantidad de ventas realizadas por una persona, sin embargo, hay muchos factores que pueden afectar el resultado, se deben tomar todos los factores propios de la labor y cuantificarlos, a fin de no basarse solo en la cantidad de dinero producido sino en todo el entorno que conllevan las ventas.
5. Medición de productividad en servicios, es más complicado que el método anterior puesto que los servicios son intangibles, algunas organizaciones lo utilizan contando la cantidad de labores que un empleado realiza durante un tiempo determinado, otros por la cantidad de interacciones con el cliente, se debe ajustar a cada necesidad.
6. Medición del manejo de tiempo, este método estudia que tan eficiente es el asociado para manejar su tiempo, mide la cantidad de tiempo utilizado para realizar labores productivas y la cantidad de tiempo que se dedicó a tareas no productivas.
7. Productividad basada en ganancias, este método ha ido ganando popularidad y se enfoca en medir únicamente las ganancias que otorga cada individuo, después de los costos operativos que se manejen.
8. Medición de la calidad de las tareas completadas, este método se basa en medir únicamente la cantidad de tareas que fueron realizadas de principio a fin, sin importar la cantidad de tiempo que se haya estado presente en el lugar de trabajo.

#### **2.2.4 Motivación, Definición**

La Universidad de Alicante (2006) define la motivación de la siguiente manera *“para alcanzar una meta, las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un periodo de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su meta. El elemento más importante de la motivación reside en la manera como nos sentimos emocionalmente en una situación determinada”* p. 7

La motivación es un aspecto personal, no es laboral, ni de estudio, es algo meramente propio del individuo y afecta de alguna manera en cada ámbito donde él se desenvuelva, claro está si una persona se siente muy motivado y con un positivismo al máximo rendirá de gran manera en su trabajo, en sus estudios y en los diferentes escenarios a los que se exponga.

Caso contrario, si un trabajador tiene alguna situación en su sitio de labores que no le sienta apropiadamente, le afecta como individuo su motivación, y esto se verá reflejado en todos los aspectos de su vida, pero con mayor peso en el ambiente donde se encuentre la raíz de la afectación.

### 2.2.5 Motivación, Teorías

Existen diferentes teorías que tratan de explicar cómo se motiva el ser humano, Robbins, S. & Coulter, M. (2014) enumera algunas de ellas en su escrito:

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, un psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. (p. 507)

Teoría X y Y de McGregor, en términos muy sencillos, la teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones... y la teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. (p. 508)

Teoría de los dos factores de Herzberg, propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. (p.509)

Teoría de las tres necesidades de David McClelland y colaboradores, plantean tres principales impulsos para el trabajo: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. (p. 510)

Teoría del establecimiento de metas plantea que las metas específicas mejoran el desempeño y que, cuando se aceptan, las metas difíciles producen un mayor desempeño que las metas fáciles. (p. 511)

Teoría del razonamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que esta se repita, se denominan reforzadores. (p. 512)

Teoría del diseño de trabajos innovadores, los puestos que las personas ocupan en una organización no deben crearse al azar; los gerentes deben diseñar los puestos de manera intencional y concienzuda para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados. (p. 513)

La teoría de la equidad elaborada por Stacey Adams señala que comparten lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en este (aportaciones) y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes. (p. 516)

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado. (p. 517)

### **2.2.6 Motivación, Consecuencias**

Las consecuencias de la motivación pueden tender hacia un ámbito positivo o negativo al depender de las circunstancias y la persona, Fuentes, S. (2012) comenta:

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización. (p. 15)

### **2.2.7 Motivación, Clasificación**

Para el presente trabajo de investigación, se centrará el tema de motivación al ámbito laboral, Fuentes, S. (2012) clasifica la motivación laboral de la siguiente manera:

Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral (p. 17)

### **2.2.8 Motivación, Factores**

La motivación es algo complejo de medir, ya que es la suma de varios aspectos o factores, Griffol, D. (s.f.) en su blog en línea los enumera así:

Factores fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento, de autorrealización. (p. 1)

Los factores fisiológicos se refieren a propiedades del ambiente donde se realiza la actividad como el nivel de ruido, de luz, el color de la pintura y las facilidades del lugar de trabajo incluso tomando en cuenta hasta situaciones como contar con una cafetera.

Los factores de seguridad se refieren a cuan seguros se sientan los trabajadores en términos de estabilidad laboral, ya que no sentirse en propiedad en su lugar de trabajo es tener un sentimiento de poca pertenencia.

Los factores de afiliación tienen que ver con la sensación de pertenencia a un grupo, que tiene que ver con la calidad de relación que se tenga con los compañeros de trabajo, así como el orgullo que se sienta de realizar la labor por la cual es pagado.

Los factores de reconocimiento, los estadios anteriores se presuponen para que nos sintamos a gusto en cualquier trabajo, pero los niveles superiores de la pirámide de Maslow son un poco más complejos, en este escalón, necesitamos que nuestro entorno reconozca que tenemos un buen trabajo, que reconozcan que lo hacemos bien y que se sientan orgullosos de nosotros por ello.

Los factores de autorrealización indican que es necesario tener cubiertas las necesidades que hacen que podamos crecer como individuos. Esto es fácilmente trasladable al ámbito profesional comprendiendo que resulta mucho más difícil sentirnos motivados en un trabajo en el que no nos dejan mejorar nuestras habilidades.

## 2.3 HIPÓTESIS

Las hipótesis son respuestas temporales al fenómeno que queremos estudiar, se pueden definir de la siguiente manera Hernández, R. (2014) *“Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”* p. 137.

Pero cuándo es necesario formular hipótesis, según Bernal, C. (2010) *“se formulan hipótesis en las investigaciones que buscan probar el impacto que tienen algunas variables entre sí, o el efecto de un rasgo o una variable en relación con otro(a). Básicamente son estudios que muestran la relación causa/efecto”* p. 136

También es necesario considerar que existen varios tipos de hipótesis, a saber:

- Hipótesis de trabajo, es una hipótesis inicial que trata de dar una respuesta anticipada al problema bajo investigación.
- Hipótesis nula, esta plantea que los resultados que se van a obtener serian contrarios a los considerados en la hipótesis de trabajo.
- Hipótesis descriptivas, estas presentan suposiciones con respecto al objeto de estudio.
- Hipótesis estadísticas, estas se basan en cálculos de tipo estadístico.

Hernández, R. (2014) cita en su escrito a Davis (2008) e Iversen (2003) *“las hipótesis son proposiciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados”* p. 105

En el presente trabajo de investigación la hipótesis es: **La herramienta de medición de productividad “HAT” influye en la motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart Costa Rica, I cuatrimestre del 2017**

### 2.3.1 Variable Independiente FA

#### Herramienta de medición de productividad “HAT”.

Jeffrey Sánchez, quien fue el programador de la primera versión de la herramienta de medición de productividad “HAT” al ser entrevistado dio la siguiente definición: *“Es una herramienta que permite cuantificar el tiempo que cada asociado dedica a sus labores diarias”*

Norberto Campos, quien fuese el supervisor a cargo de la creación de la “HAT” la define como *“la clave para poder entender cuándo y dónde se están consumiendo las horas laborales de nuestros asociados”*

Por su parte Federico Donato director del área de AP para Walmart GSSLA menciona que *“esta herramienta nos permite tener el conocimiento de cuánto tiempo se emplea en cada tarea del centro, con el fin de poder cuantificar el esfuerzo de cada uno de nuestros procesos”*

Nota: para la finalidad del presente trabajo de investigación, se selecciona la primera definición que fue brindada por Jeffrey Sánchez, *“Es una herramienta que permite cuantificar el tiempo que cada asociado dedica a sus labores diarias”*

### 2.3.2 Variable Dependiente FB

#### La motivación.

Robbins, S. (2014) brinda la siguiente definición: *“La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”* p. 506. La energía se define como una unidad de impulso, la dirección se define como el esfuerzo que es canalizado hacia un fin, y por último la persistencia se define se define como un alto nivel de esfuerzo consistente y dirigido hacia las metas de la organización.

Gil, C. (2013) indica que *“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo”* p. 19

Múnch, L. (2015) Cita a Abraham Maslow *“quien postula que a la naturaleza humana le son inherentes, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento: fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia, de reconocimiento y autorrealización”* p. 128

Nota: para fines del presente trabajo de investigación, se elige la definición proporcionada por Gil, C. (2013) *“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo”* p. 19

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hernández, R. (2014) cita la siguiente frase de MacGregor (2006) “*Una definición operacional nos dice que, para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula a los procesos o acciones de un concepto que son necesarios para identificar ejemplos de este*” p. 120

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<p>La herramienta de medición de productividad “HAT” influye en la motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart Costa Rica, I cuatrimestre del 2017</p>	<p>Herramienta de medición de productividad “HAT”: Es una herramienta que permite cuantificar el tiempo que cada asociado dedica a sus labores diarias”</p> <p>Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo</p>	<p>Herramienta de medición de productividad “HAT”</p> <p>Motivación del personal</p>	<p>- Utilización</p> <p>- Conocimiento del objetivo de la HAT</p> <p>- Facilidad de uso</p> <p>- Utilidad</p> <p>- Motivación</p>

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

## **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.1.1 Finalidad**

La finalidad de la investigación puede ser clasificada en dos grandes grupos, a continuación, se muestra la clasificación publicada por Marín, Alba (2008) en su página web:

Investigación básica: También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Investigación aplicada: Esta clase de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

El presente trabajo de investigación se clasifica como Teórico, puesto que está enfocado en determinar si existe o no relación entre dos variables, sin llevar a la práctica o utilización ningún aspecto resultante de la misma.

### **3.1.2 Dimensión Temporal**

Los trabajos de investigación pueden ser clasificados según sea la duración o rango de tiempo que sea considerado para la comprobación de sus teorías, Hernández, R. (2014) las define así:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (p. 154)

Diseños longitudinales. Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. (p. 159)

El presente trabajo de investigación se cataloga como de tipo Transeccional, debido a que se enfoca en recolectar información en un solo momento en el tiempo.

### **3.1.3 Marco**

El marco de una investigación puede ser clasificado como mega, macro o micro, la Universidad Fidélitas (2010) lo explica de la siguiente manera:

En cuanto al marco, es decir, la extensión del tema y el problema en estudio, la investigación se clasifica en mega, macro o micro. Mega es un estudio que se realiza en toda la empresa, macro es el que solo aborda el funcionamiento administrativo de un departamento y micro el que estudia únicamente un proceso o subproceso administrativo de trabajo dentro de dicho departamento. (p. 11)

Este trabajo de investigación, tomando en cuenta la clasificación explicada por la Universidad arriba citada, se clasifica como Macro, puesto que de toda la extensión del Centro de Servicios Compartidos de Walmart Costa Rica se tomó en cuenta a la población que utiliza la herramienta de medición de productividad HAT, la cual es una población extensa pero no total del centro.

### 3.1.4 Naturaleza

De acuerdo con la teoría, existen dos tipos básicos de investigación según su naturaleza, y una tercera que mezcla ambos tipos, Hernández, R (2014) los define así:

En la aproximación cuantitativa los planteamientos que se van a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. El enfoque cualitativo es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. (p. 19)

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (p. 532)

Para la finalidad del presente trabajo de investigación, se utiliza el enfoque o naturaleza mixta, puesto que las dos variables del problema de investigación son cada una tipificadas en las dos diferentes naturalezas, y al tratar de establecer la relación entre ellas se crea una investigación de tipo mixto.

### 3.1.5 Carácter

El carácter de una investigación puede ser catalogado de cuatro maneras diferentes e incluso cambiar durante la elaboración de la misma, Cazau, P. (2006)

Según su alcance, las investigaciones pueden ser exploratorias, descriptivas, correlacionales o explicativas. Estos tipos de investigación suelen ser las etapas cronológicas de todo estudio científico y cada una tiene una finalidad diferente: primero se 'explora' un tema para conocerlo mejor, luego se 'describen' las variables involucradas, después se 'correlacionan' las variables entre sí para obtener predicciones rudimentarias, y finalmente se intenta 'explicar' la influencia de unas variables sobre otras en términos de causalidad (p. 25)

El presente trabajo de investigación inicia como descriptivo al indagar y describir las variables involucradas, y posteriormente se deriva a un estudio de carácter correlacional al intentar determinar si existe o no una relación entre las variables planteadas.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos de estudio**

Parte primordial para poder realizar un trabajo de investigación, es conocer o tener claridad en cuanto a las fuentes de las cuales provendrá la investigación, Bernal, C. (2010) menciona:

Una vez concebida la idea de investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto para tener en cuenta es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés. En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio. (p.60)

Volviendo al presente trabajo de investigación, la población de la cual se extrae la información por medio del instrumento elegido, fueron los usuarios de la herramienta de medición de productividad "HAT" que hayan estado dentro de la compañía Walmart GSSLA antes de la implementación de la misma y que se encuentren aún activos en la compañía al momento de recolectar la información en el primer cuatrimestre del 2017.

### 3.2.2 Primera Mano

Las fuentes de información de primera mano son las que se derivan de investigaciones formales o directas a una población, Bernal, C. (2010) cita a Cerda (1998) quien dice:

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

En el presente trabajo de estudio se toman como fuentes primarias de investigación en primera instancia tesis universitarias con algún tipo de relación con las variables planteadas en la hipótesis, además de libros con temas como metodología de investigación, producción o recursos humanos, así como las encuestas que se realizaran a la población determinada, a continuación, una lista de los documentos considerados como de primera mano para este escrito:

Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*

Cazau, P. (2006) *Introducción a la investigación en ciencias sociales.*

Chiavenato, A. (2009) *Gestión del talento humano*

Fuentes S. (2012) *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango).*

Gil, C. (2013) *Efecto de la aplicación de un programa de motivación al recurso humano y su relación con el grado de satisfacción del cliente externo en el laboratorio clínico ROE – sede central San Isidro-2009.*

Hernández, R. y Ulloa, I. (2014) *Condiciones laborales y su impacto sobre el proyecto de vida: un estudio descriptivo con las personas que se graduaron de la Licenciatura en Psicología impartida en la sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica entre los años 2008-2010.*

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación.*

Heizer, J. y Render, B. (2015) *Dirección de la Producción y de Operaciones Decisiones Estratégicas.*

Múñch, L. (2015) *Administración del Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial.*

Llaguento, L. y Berecca, S. (2014) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014.*

Pérez, J. (2010) *Cómo Se Formulan Los Objetivos De La Investigación.*

Robbins, S. & Coulter, M. (2014) *Administración.*

Rodríguez, S. (2015) *Influencia de la Inteligencia Emocional en la Productividad Laboral de los trabajadores de las plantas de envasado de la Compañía Nacional de Gas CONGAS C.A.*

Salazar, A. (2014) *El clima laboral y la productividad en la empresa "Daniel's Fashion" del cantón Pelileo"*

Seligrat, E. (05 de 09 de 2014). ITEMSA, *Productividad y Competitividad*.

Universidad de Alicante (2006) *Tema 7. La Motivación*.

Universal Class, Inc. (sf) *The Top 8 Methods for Accurately Measuring Employee Productivity*.

Universidad Fidélitas, (2010) *Guía Básica Para El Diseño De Investigaciones En Los Cursos Regulares De La Universidad*.

Universidad Hispanoamericana (2017) *Guía, Trabajos Finales De Graduación, Tesinas Y Tesis En Ciencias Sociales*

Universidad Hispanoamericana (2017) *Manual: Vancouver, APA*.

### 3.2.3 Segunda Mano

Las fuentes de información de segunda mano son aquellas que se obtienen de fuentes de referencia, Bernal, C. (2010) indica que:

Fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes de información secundarias son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

Para este trabajo de investigación, se toman como fuentes secundarias algunos “blogs” de internet, y documentos propios de la red interna de Walmart, ya sean correos electrónicos o publicaciones en páginas que solo son accesibles desde el interior de la red corporativa:

Escalona, T. (sf). *Objetivo General de un proyecto – ¿Qué son Objetivos Generales?*

Grifol, D. (s.f.) *Factores que inciden en la motivación.*

Hernández, M. (2010). *Tipos y niveles de investigación.*

Marín, A. (2008) *Clasificación de la investigación.*

### 3.2.4 Tercera Mano

Las fuentes de información de tercera mano han perdido popularidad entre los conoedores, por ejemplo, Losantos, M. (2015) indica:

El término de fuente terciaria va perdiendo aceptación, a favor del de fuente secundaria refundida. Se trata de aquellas fuentes secundarias que se han refundido con otras, como es el caso de las bibliografías de bibliografías y los repertorios. Su contenido se toma de otros documentos secundarios. Hay autores que también incluyen en este grupo los documentos que son el resultado de un proceso de elaboración, como son las estadísticas o las encuestas. (p. 8)

Para finalidad del presente trabajo de investigación, las encuestas serían las que califiquen según la definición de Losantos, sin embargo, estas herramientas de recolección de información ya fueron catalogadas como de primera mano, y se considera más apropiada dicha información para la finalidad de este estudio.

### 3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

La selección del muestreo es un aspecto importante de la investigación, ya que define la cantidad de datos que determinarán el resultado de la investigación, Hernández, R. (2014) señala:

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Con frecuencia leemos y escuchamos hablar de muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si con los simples términos se pudiera dar más seriedad a los resultados. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. Todas las muestras —bajo el enfoque cuantitativo— deben ser representativas; por tanto, el uso de este término resulta por demás inútil. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos; pero no logran esclarecer tampoco el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo. (p. 175)

En el presente trabajo de investigación se utilizó una muestra no probabilística, ya que aunque los sujetos que contestaran el instrumento fueron seleccionados al azar, se necesitaría repetir el experimento una y otra vez para que

sea completamente concluyente, al estar obteniendo respuestas de una muestra de la población se logra saber cuál es el sentir de los entrevistados sin embargo, no se puede asegurar con total firmeza que los resultados de la encuesta representan el sentir del cien por cien de la población.

La población total son todos los usuarios del Centro de Servicios Compartidos de Walmart que hayan estado activos durante la implementación de la herramienta de medición de productividad "HAT", y que se encuentre activos en la compañía durante el primer cuatrimestre del 2017, para esto se consultó con el administrador de la herramienta quien proporcionó una lista de 865 usuarios activos, los cuales se consideran la población total.

Se seleccionaron, en forma aleatoria 266 personas de la muestra, de la totalidad de la población, las cuales son considerados para el presente trabajo, para dicha selección se dispuso del listado completo de usuarios, y se realizó una selección aleatoria por medio de una herramienta informática en el programa Microsoft Access.

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

### **3.4.1 Observación**

La primera técnica que se enumera es la observación, De Jesús, D. (2014) la define así:

La observación consiste en la indagación sistemática, dirigida a estudiar los aspectos más significativos de los objetos, hecho, situaciones sociales o personas en el contexto donde se desarrollan normalmente, permitiendo la comprensión de la verdadera realidad del fenómeno.

Además, esta puede ser dividida en otras técnicas acorde con sus características, entre los principales están:

#### **3.4.1.1 Hoja de Observación**

La hoja de observación es un instrumento útil para anotar información en el momento, Chacón, M. & Salazar, M (2016) citan a Ferrer (2010) con la siguiente definición:

Técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. (p. 38)

### **3.4.1.2 Lista de Cotejo**

La lista de cotejo consiste a grandes rasgos, en una lista que se comparará con lo que en realidad se encuentre presente, Orellana, D (2009) lo define así:

Corresponden a una lista de palabras, frases u oraciones que señalan con mucha especificidad, ciertas tareas, acciones, procesos, productos de aprendizaje, conductas positivas o negativas. Frente a cada palabra, frase u oración, se incluyen dos columnas, en las cuales el observador u observadora anotará si lo que allí se plantea, está o no presente en el alumno o alumna observado/a. Si un acto se realizó o no se ejecutó, o bien, si una conducta se manifestó o no se manifestó.

### **3.4.1.3 La Bitácora**

Otra herramienta utilizada es la Bitácora o Diario de Campo, según Hernández, R. (2014) se define así:

Es común que las anotaciones se registren en lo que se denomina diario de campo o bitácora, que es una especie de diario personal, donde además se incluyen: descripciones del ambiente, mapas, diagramas, listado de objetos, aspectos de desarrollo... (p. 373-374)

### **3.4.2 La Entrevista**

La entrevista es la otra técnica para recopilación de información, Bernal, C. (2010) la define de la siguiente manera al citar a Buendía, Colas y Hernández (2001):

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (p. 256)

#### **3.4.2.1 El cuestionario**

La herramienta tal vez más utilizada en las investigaciones como la presente es el cuestionario, Naresh, M. (2004) lo define así:

Un cuestionario, ya sea que se llame cédula, forma de entrevista o instrumento de medición, es un conjunto formal de preguntas para obtener información de encuestados. Un cuestionario por lo general es solo un elemento de un paquete de recopilación de datos...(p. 280)

### **3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.**

A fin de poder estudiar correctamente las variables, es necesario realizar la operacionalización de las mismas, Bernal, C. (2010) dice:

Una vez identificadas las variables objeto de estudio, es necesario conceptualizarlas y operacionalizarlas.

Conceptuar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella.

Operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición. (p. 141)

#### **3.5.1 VARIABLE 1**

##### **A. Definición Conceptual**

Herramienta de medición de productividad "HAT": Es una herramienta que permite cuantificar el tiempo que cada asociado dedica a sus labores diarias.

##### **B. Definición Instrumental.**

Para el análisis de la variable "Herramienta de medición de productividad HAT" se recolectó información por medio de un cuestionario, específicamente las preguntas 5 a la 7.

### C. Definición Operacional.

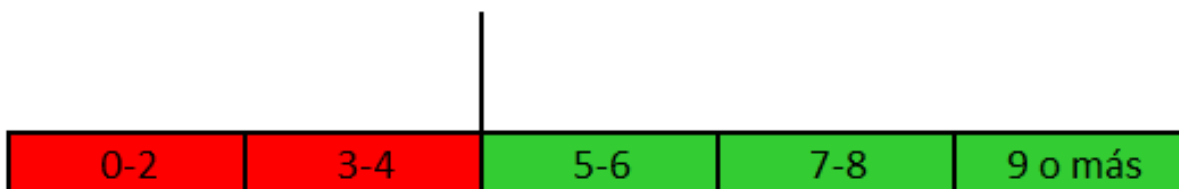
Como criterio positivo para la variable Herramienta de medición de productividad HAT se toman las respuestas marcadas con un “Sí” de la pregunta 5:



Adicionalmente como criterio positivo para la variable Herramienta de medición de productividad HAT se toman las respuestas marcadas con un “Sí” de la pregunta 6:



Además, se tomarán como criterio positivo las respuestas de la pregunta 7 que indique la utilización en más de 4 registros diarios:



### 3.5.2 VARIABLE 2

#### A. Definición Conceptual

Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo.

#### B. Definición Instrumental.

Para el análisis de la variable “Motivación”, se recolectará información por medio de un cuestionario, específicamente las preguntas 8 a la 14 del cuestionario.

#### C. Definición Operacional.

Como criterio positivo para la variable “Motivación”, se toman las respuestas marcadas con un “Sí” de la pregunta 8.



Adicionalmente, se tomará como criterio positivo para la pregunta 9 únicamente la respuesta 3, la cual es la única opción correcta.



Además, para las preguntas de la 10 a la 14, se toman como criterio positivo cualquier respuesta que esté por encima de la 2da opción.



## **3.6 INSTRUMENTOS PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

### **3.6.1 ESCALA DE LIKERT**

La escala de Likert es aplicada generalmente cuando se utiliza la encuesta, se usa para medir las actitudes de los encuestados al preguntar en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con una pregunta o declaración, una escala típica podría ser: "muy de acuerdo, de acuerdo, no está seguro / indecisos, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo".

Se debe diferenciar entre los datos ordinales y de intervalo, porque requieren diferentes enfoques de análisis. Si son datos ordinales se puede decir que una puntuación es más alta que otra, no en cuánta proporción más alto, como si es posible con los datos de intervalo, los cuales sí dirán la distancia entre dos puntos.

Con datos de la escala de Likert lo mejor es utilizar el modo o la respuesta más frecuente, esto permite que los resultados sean más fáciles de interpretar, y también es posible visualizar la distribución de las respuestas en gráficos como: barras, una barra para cada categoría y otros.

Existen varios métodos de análisis, tal como la prueba de Mann Whitney, o la prueba de Kruskal Wallis, o la de chi cuadrado, la cual es utilizada en esta investigación y se define así: es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos.

### **3.6.2 TABLAS DE CONTINGENCIA**

Las tablas de contingencia, también conocidas como de doble entrada, son aquellas tablas referentes a dos variables, formadas de la siguiente manera: en las cabeceras de las filas por las categorías o valores de una variable y en las de las columnas por los de la otra, en las casillas de la tabla por las frecuencias o elementos que reúnen a la vez las dos categorías.

Se utilizan en la presentación de la información en un formato multidimensional de filas y columnas, donde cada elemento está asociado a otro. Este tipo de tablas brindan información estadística de dos eventos relacionados entre sí, es útil en casos en los cuales los experimentos son dependientes de otro experimento

### **3.6.3 SUPUESTOS DE TRABAJO**

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado bajo los siguientes supuestos de trabajo:

- Nivel de significancia para las pruebas de hipótesis alfa = 5%
- Nivel de confianza = 95%
- Error máximo de estimación = 5%

## **CAPÍTULO IV**

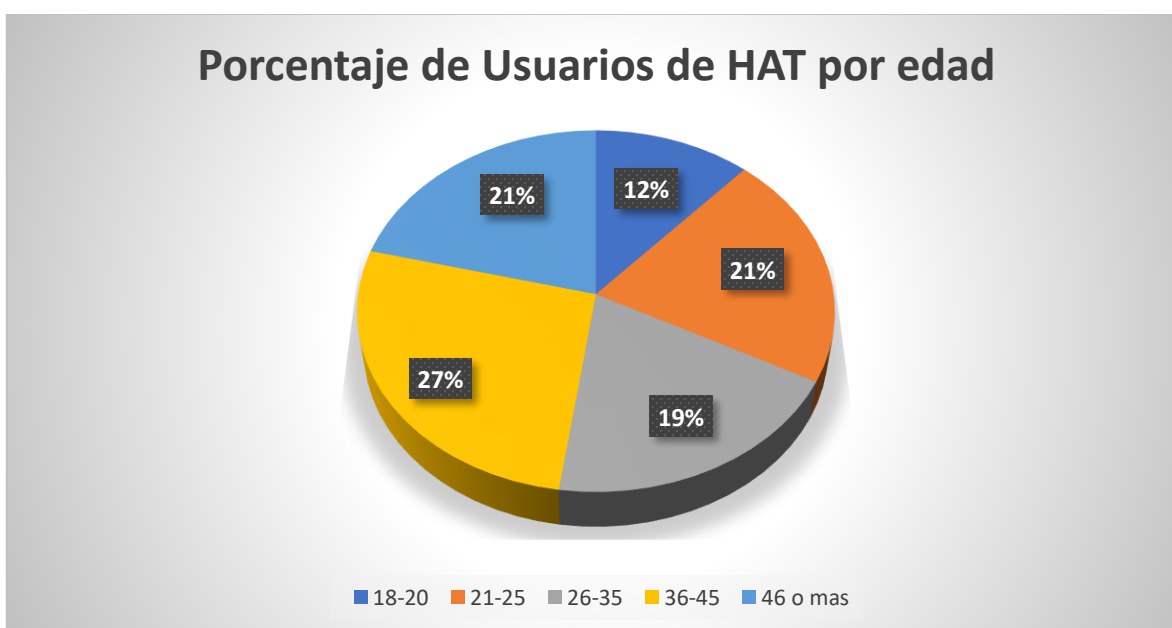
### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## 4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1.1 Respuestas directas a cada pregunta del cuestionario

A. Pregunta número 1 del cuestionario aplicado: Indique su rango de edad.

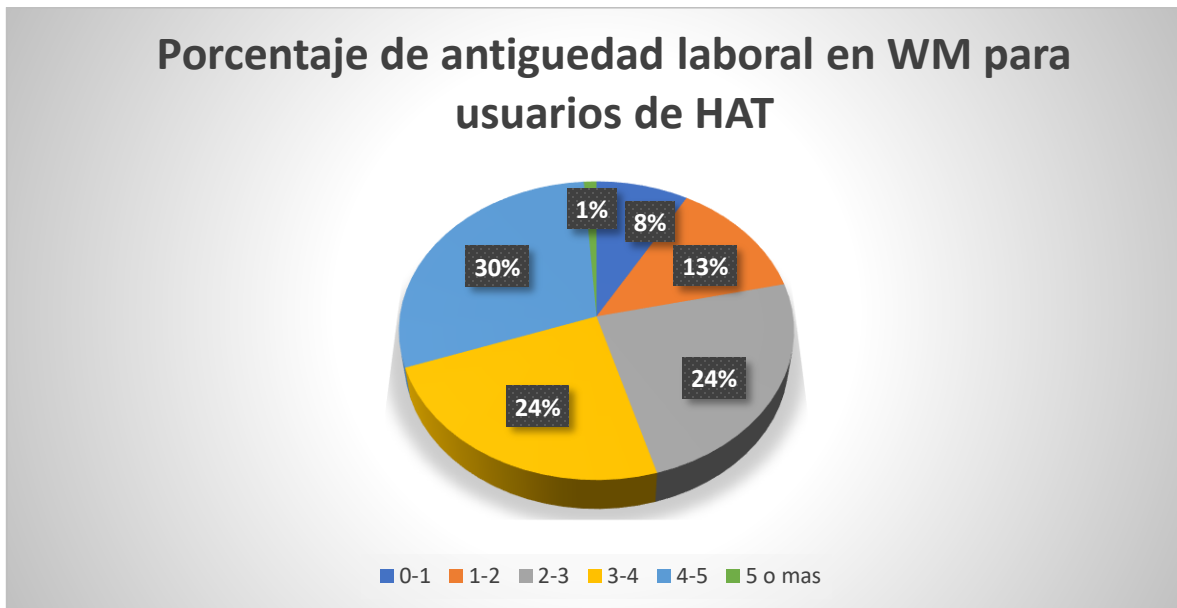
Opciones	18-20	21-25	26-35	36-45	46 o más
Cantidad de respuestas	31	56	52	71	56
Probabilidad porcentual	12%	21%	20%	27%	21%



Se observa que la muestra de usuarios de la herramienta HAT es homogénea en cuanto a rangos de edad, teniendo una mínima porcentual de 12% para los usuarios en el rango de 18-20 años, un 20% para los usuarios entre 26 y 35 años, un 21% para los usuarios entre 21 y 25 años al igual que para los usuarios de 46 o más años, y una máxima de 27% para los usuarios de 36-45 años.

**B. Pregunta número 2 del cuestionario aplicado: Indique su trayectoria laboral en Walmart en años.**

Opciones	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o más
Cantidad de respuestas	22	35	64	64	78	3
Probabilidad porcentual	8%	13%	24%	24%	29%	1%



Se observa que el porcentaje de usuarios de la Herramienta HAT en Walmart tiene una distribución creciente según su antigüedad laboral: de 0 a 1 año un 8%, entre 1 y 2 años un 13%, entre 2 y 3 años un 24% lo mismo que para la categoría entre 3 y 4 años, entre 4 y 5 años un 29% sin embargo, al llegar a los 5 años o por encima de estos la medición cae a un 1% de participación.

**C. Pregunta número 3 del cuestionario aplicado: ¿Inició su trayectoria laboral en Walmart en el GSS?**

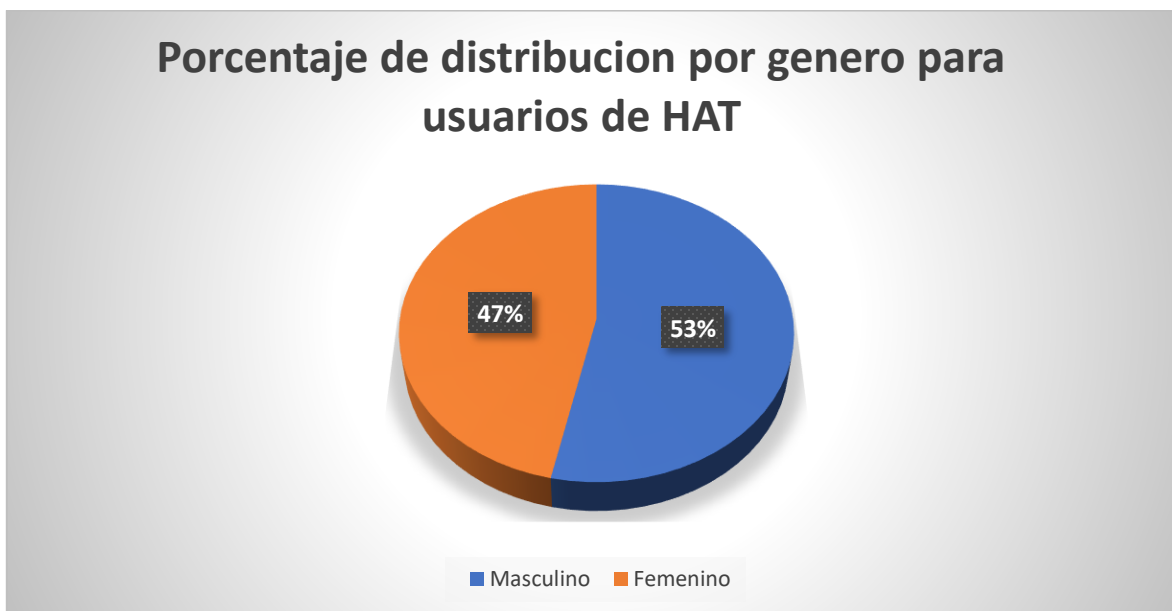
Opciones	No	Sí
Cantidad de respuestas	1	265
Probabilidad porcentual	0,38%	99,62%



Se observa que más del 99,6% de los usuarios de la herramienta HAT inició su trayectoria laboral en Walmart dentro del GSS y no en alguna de sus compañías hermanas (cadena de supermercados, industria agropecuaria, cárnica, etc.).

**D. Pregunta número 4 del cuestionario aplicado: Indique su género**

Opciones	Masculino	Femenino
Cantidad de respuestas	142	124
Probabilidad porcentual	53%	47%



La distribución de usuarios de la herramienta HAT por género se considera balanceada entre géneros, si bien existe una mayoría de usuarios masculinos con un 53%, la muestra femenina representa un 47% lo cual es bastante aceptable para las expectativas de igualdad de género actuales.

**E. Pregunta número 5 del cuestionario aplicado: ¿Laboraba usted en GSSLA antes de la implementación de la herramienta HAT?**

Opciones	No	Sí
Cantidad de respuestas	1	265
Probabilidad porcentual	0,38%	99,62%

Según la información recolectada, más del 96% de los usuarios laboraba en Walmart GSSLA antes de la implementación de la herramienta HAT.

**F. Pregunta número 6 del cuestionario aplicado: ¿Es usuario de la herramienta HAT?**

Opciones	No	Sí
Cantidad de respuestas	0	266
Probabilidad porcentual	0%	100%

Según la información recolectada, el 100% de los entrevistados es usuario de la herramienta HAT.

**G. Pregunta número 7 del cuestionario aplicado: En promedio ¿Cuántos registros ingresa a la herramienta HAT por día?**

Opciones	0-2	3-4	5-6	7-8	9 o más
Cantidad de respuestas	6	17	51	118	74
Probabilidad porcentual	2%	6%	19%	44%	28%

De acuerdo con los datos obtenidos, existe una máxima de un 44% de la muestra que realiza entre 7 y 8 registros diarios, seguido por un 28% con 9 o más registros diarios, un 19% con 5 o 6 registros diarios, un 6% con 3 o 4 registros diarios, y una mínima del 2% que realiza entre 0 y 2 registros al día.

**H. Pregunta número 8 del cuestionario aplicado: ¿Conoce usted el objetivo de la herramienta HAT?**

Opciones	No	Sí
Cantidad de respuestas	1	265
Probabilidad porcentual	0,38%	99,62%

Según los datos recolectados, más del 99.6% de los usuarios conoce el objetivo de la herramienta HAT.

**I. Pregunta número 9 del cuestionario aplicado: Si contesto “Sí” a la pregunta anterior, por favor seleccione el objetivo de la herramienta HAT de las siguientes opciones**

Opciones	Informe tiempos productivos y descanso	Base control tiempos disponibles y de descanso (Call Center)	Medir tiempo en cada tarea productiva para cuantificar el esfuerzo	Otro
Cantidad de respuestas	23	51	148	44
Probabilidad porcentual	9%	19%	56%	17%

Acorde con la información recolectada, un 56% Sí seleccionó la opción correcta, mientras que el restante 44% seleccionó una opción errónea.

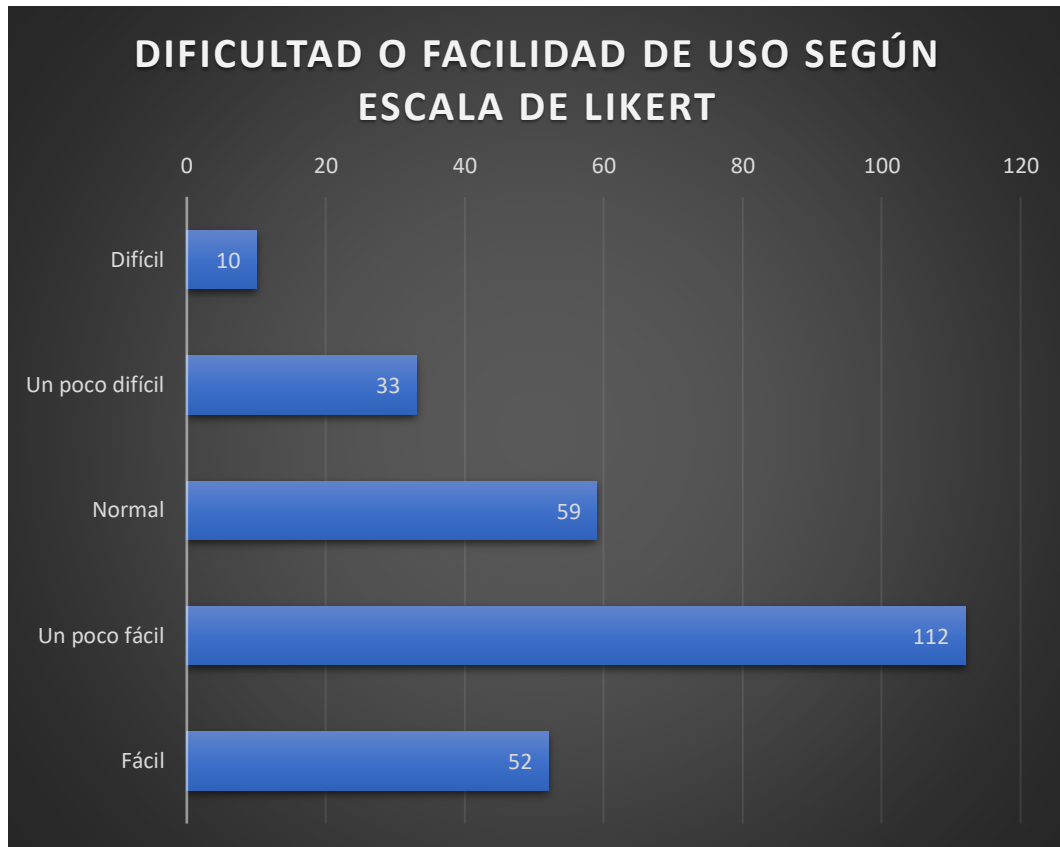
**J. Pregunta número 10 del cuestionario aplicado: ¿Cómo considera usted la dificultad o facilidad de utilización de la HAT?**

	P (puntos)	fi	fi*P	Fi menos
Difícil	1	10	10	10
Un poco difícil	2	33	66	43
Normal	3	59	177	102
Un poco fácil	4	112	448	214
Fácil	5	52	260	266
		266	961	

MODA	4
MEDIA	3,61
MEDIANA	4

var	1,10610016
desv. Est.	1,05171296

Como se observa en la tabla, la categoría modal "es un poco fácil" coincide con la media y la mediana, esto se reafirma al calcular la varianza con un resultado de 1.1061 y una desviación estándar de 1.0517.



Complementando la tabla anterior, este gráfico refleja la opinión de los usuarios de la herramienta HAT, con respecto a la facilidad o dificultad, se observa que 112 de 266 entrevistados (42%) opinan que la utilización de la HAT es “un poco fácil”, seguido por 59 usuarios (22%) que opinan que es "normal", 52 usuarios (20%) opinan que es "fácil", 33 usuarios (12%) opinan que es "un poco difícil" y solo 10 usuarios (4%) la consideran "difícil".

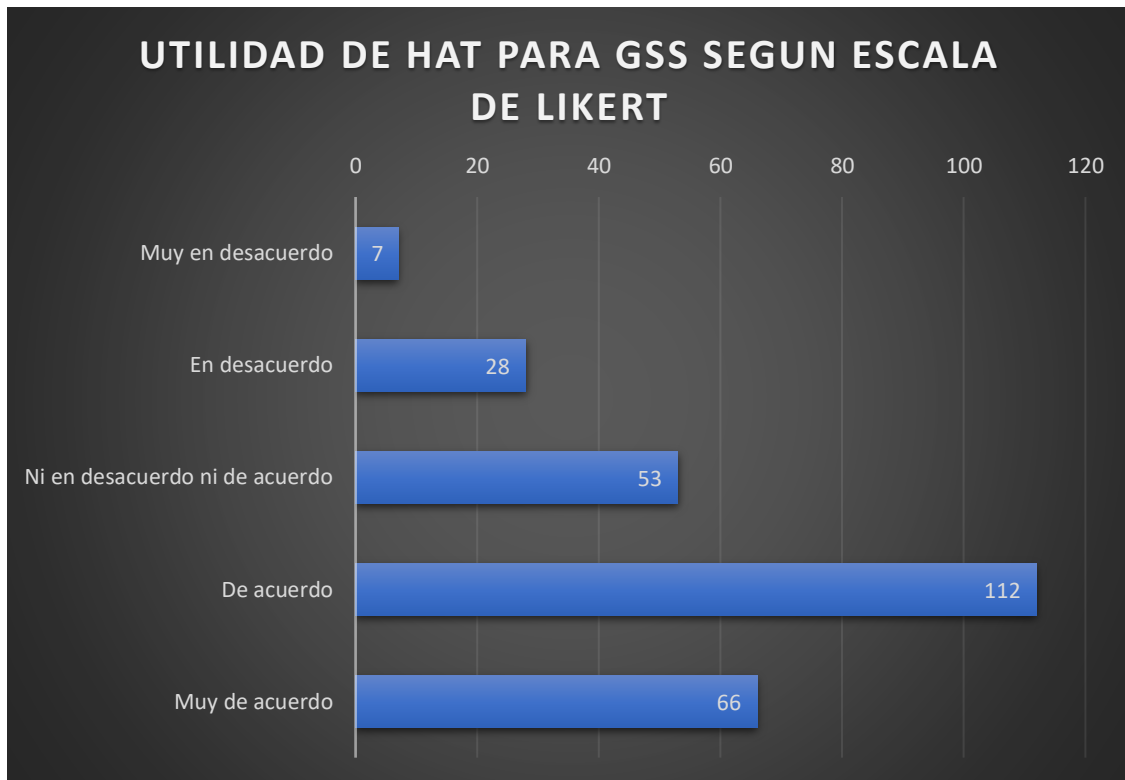
**K. Pregunta número 11 del cuestionario aplicado: ¿Considera usted que la utilización de la herramienta HAT ha sido de utilidad para el centro?**

	P (puntos)	fi	fi*P	Fi menos
Muy en desacuerdo	1	7	7	7
En desacuerdo	2	28	56	35
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3	53	159	88
De acuerdo	4	112	448	200
Muy de acuerdo	5	66	330	266
		266	1000	

MODA	4
MEDIA	3,76
MEDIANA	4

var	1,04737407
desv. Est	1,02341295

Como se observa en la tabla, la categoría modal "de acuerdo" coincide con la media y la mediana, esto se reafirma al calcular la varianza con un resultado de 1.0473 y una desviación estándar de 1.0234.



Al complementar la tabla anterior, este gráfico refleja la opinión de los usuarios de la herramienta HAT con respecto a la utilidad de la herramienta HAT para el GSS LA, se observa que 112 de 266 entrevistados (42%) opinan estar "de acuerdo" con que la herramienta es de utilidad, seguido por 66 usuarios (25%) que están "muy de acuerdo", 53 usuarios (20%) seleccionaron "ni en desacuerdo ni en acuerdo", 28 usuarios (11%) opinan estar "en desacuerdo" y solo 7 usuarios (3%) consideran estar "muy en desacuerdo".

L. Pregunta número 12, 13 y 14 del cuestionario aplicado: ¿Cómo era su nivel de satisfacción o motivación laboral antes de la implementación de la herramienta HAT?, ¿Cómo era su nivel de satisfacción o motivación laboral justo después de la implementación de la herramienta HAT? Y ¿Cómo considera su nivel de satisfacción o motivación laboral después de haber transcurrido un tiempo considerable de utilizar la herramienta HAT?

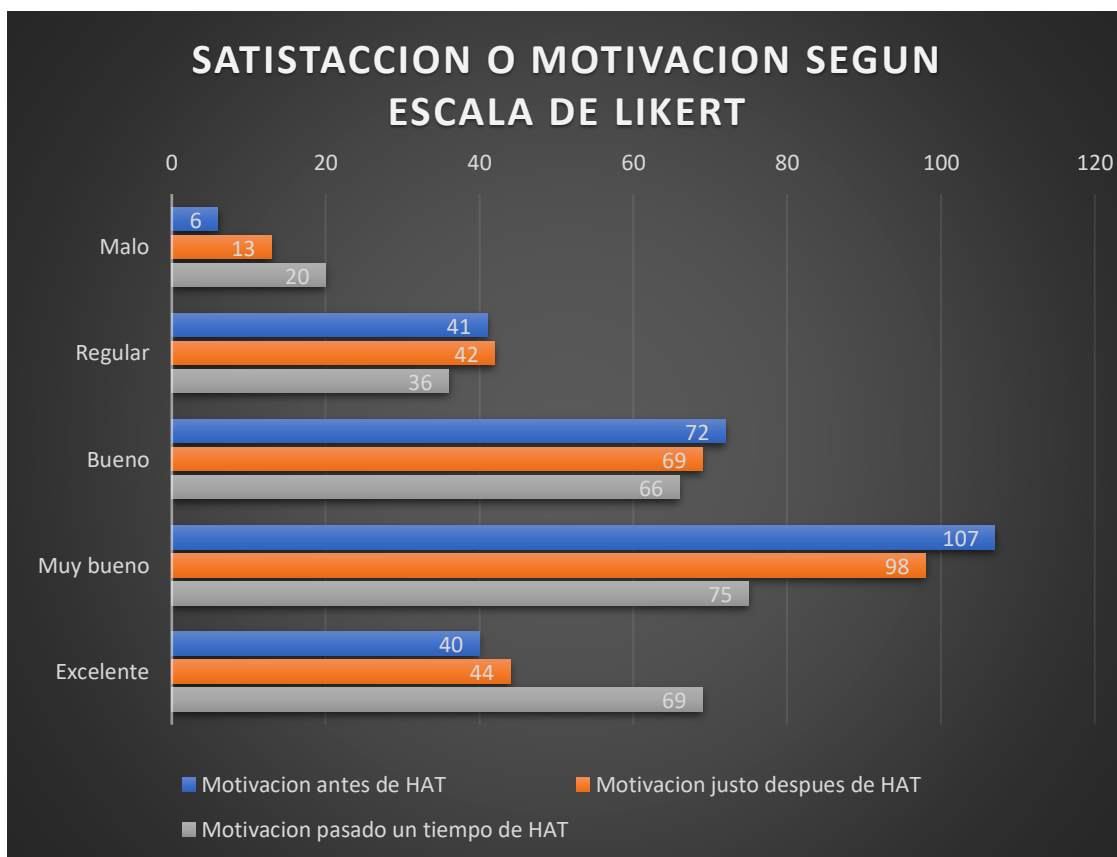
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
12. ¿Nivel de motivación antes de HAT?	6	41	72	107	40
13. ¿Nivel de motivación justo después HAT?	13	42	69	98	44
14. ¿Nivel de motivación transcurrido un tiempo de HAT?	20	36	66	75	69

	P	fi	p*fi	Fi menos
Malo	1	39	39	39
Regular	2	119	238	158
Bueno	3	207	621	365
Muy bueno	4	280	1120	645
Excelente	5	153	765	798
		798	2783	

MODA **4**  
 MEDIA **3,49**  
 MEDIANA **4**

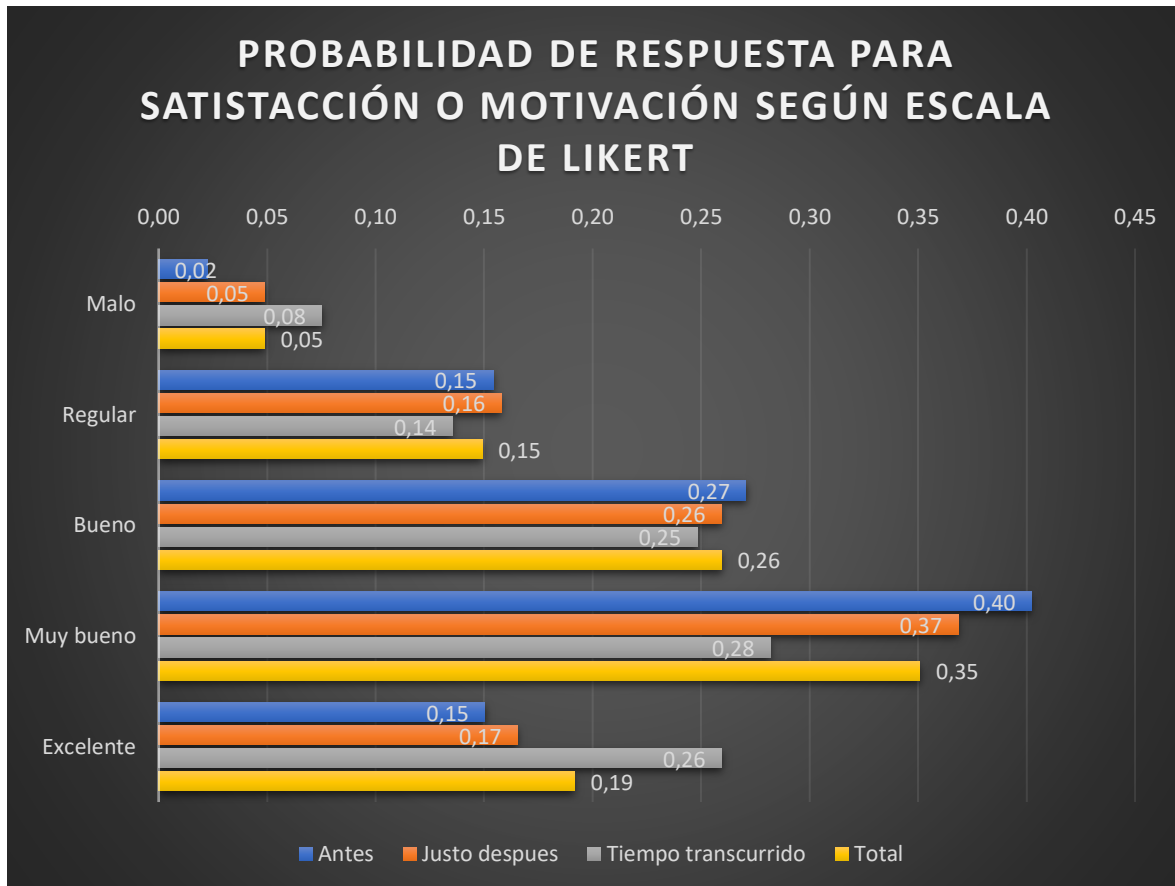
var	1,2263170
desv.	1,1073920

Según se observa en la tabla de análisis, la categoría modal "muy bueno", coincide con la media y la mediana, esto se reafirma al calcular la varianza con un resultado de 1.2263 y una desviación estándar de 1.1073.



En este gráfico se refleja la opinión de los usuarios de la herramienta HAT con respecto a su nivel de satisfacción o motivación en tres etapas en el tiempo: antes de la implementación de la herramienta, justo después de la implementación, y por último, al pasar un tiempo, después de la implementación, el nivel del respuestas más alto lo obtiene la categoría "muy bueno" donde 107 usuarios se colocaron antes de la implementación, 98 justo después y 75 cuando ya ha pasado algún tiempo, la categoría con más crecimiento es "excelente" donde 40 usuarios lo seleccionaron

antes de la implementación, 44 usuarios justo después de la implementación, y 69 usuarios después de haber transcurrido un tiempo de la implementación.



En este gráfico se refleja la probabilidad de respuesta de los usuarios de la herramienta HAT con respecto a su nivel de satisfacción o motivación en tres etapas en el tiempo: antes de la implementación de la herramienta, justo después de la implementación, y por último, al pasar un tiempo, después de la implementación, el nivel de probabilidad más alto lo obtiene la categoría "muy bueno" con una probabilidad de 35%, compuesto por un 40% para antes de la implementación, un

37% justo después de la implementación y un 28% transcurrido un tiempo de la implementación, la categoría con menor probabilidad de respuesta es "Malo" con una probabilidad de 5%, compuesta por un 2% para antes de la implementación, un 5% justo después de la implementación y un 8% transcurrido un tiempo de la implementación.

#### 4.1.2 Tablas de contingencia

**A. Correlación entre preguntas 2 y 3: Indique su trayectoria laboral en Walmart en años. ¿Inició su trayectoria laboral en Walmart en el GSS?**

Inició su trayectoria laboral en Walmart en el GSS	Trayectoria laboral en años						total
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o más	
No	0	0	1	0	0	0	1
Sí	22	35	63	64	78	3	265
total	22	35	64	64	78	3	266

Inició su trayectoria laboral en Walmart en el GSS	Trayectoria laboral en años						total
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o más	
No	0,08271	0,13158	2,39685	0,24060	0,29323	0,01128	3,15625
Si	0,00031	0,00050	0,00904	0,00091	0,00111	0,00004	0,01191
total	0,08302	0,13208	2,40590	0,24151	0,29434	0,01132	3,16816

$$\chi^2_c < \alpha$$

$$G.L. < 5$$

$$\chi^2_t < 11,07050$$

Ho no existe relación entre las variables  
 H1 sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para aceptar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que no existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis Ho que indica que no existe relación entre: la trayectoria laboral en años y haber iniciado la trayectoria laboral en Walmart en el GSS.

**B. Correlación entre preguntas 5 y 6: ¿Laboraba usted en GSSLA antes de la implementación de la herramienta HAT? ¿Es usuario de la herramienta HAT?**

¿Laboraba usted en GSSLA antes de la implementación de la herramienta HAT?

Usuario de la herramienta HAT	No	Sí	total
No	1	0	1
Sí	0	265	265
total	1	265	266

¿Laboraba usted en GSSLA antes de la implementación de la herramienta HAT?

Usuario de la herramienta HAT	No	Sí	total
No	264,00376	0,9962406	265
Sí	0,9962406	0,0037594	1
total	265	1	266

$$\chi^2_c > \chi^2_t$$

$\alpha$       0,05  
 G.L.      1  
 $\chi^2_t$     3,8414588

Ho      no existe relación entre las variables  
 H1      sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que si existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis alternativa H1 que indica la existencia de relación entre las variables: haber laborado en el GSS antes de la implementación de HAT y ser un usuario de HAT.

### C. Correlación entre preguntas 6 y 8: ¿Es usuario de la herramienta HAT?

#### ¿Conoce usted el objetivo de la herramienta HAT?

¿Conoce usted el objetivo de la herramienta HAT?

Usuario de la herramienta HAT	No	Sí	total
No	0	1	1
Sí	0	265	265
total	0	266	266

¿Conoce usted el objetivo de la herramienta HAT?

Usuario de la herramienta HAT	No	Sí	total
No	0	0	0
Sí	0	0	0
total	0	0	0

$$\chi^2_c > \chi^2_t$$

$\alpha$  0,05  
 G.L. 1  
 $\chi^2_t$  3,8414588

Ho no existe relación entre las variables  
 H1 sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que sí existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis alternativa H1 que indica la relación entre las variables: conocer el objetivo de la herramienta HAT y ser un usuario de la herramienta HAT.

**C. Correlación entre preguntas 7 y 9: ¿Cuántos registros ingresa a la herramienta HAT por día? ¿Selecciones el objetivo de la herramienta HAT?**

Promedio de registros al día						
Objetivo de HAT	0-2	3-4	5-6	7-8	9 o más	total
Informe tiempos productivos y descanso	0	3	5	9	6	23
Base de Control tiempos disponibles y descanso (Similar Call Center)	3	5	14	16	13	51
Medir tiempo dedicado por tarea productiva para cuantificar esfuerzo por proceso	3	6	22	74	43	148
Otro		3	10	19	12	44
total	6	17	51	118	74	266

Promedio de registros al día						
Objetivo de HAT	0-2	3-4	5-6	7-8	9 o más	total
Informe tiempos productivos y descanso	0,51880	1,59269	0,07900	0,14184	0,02482	2,35714
Base de Control tiempos disponibles y descanso (Similar Call Center)	2,97391	0,92953	1,82279	1,93945	0,09947	7,76514
Medir tiempo dedicado por tarea productiva para cuantificar esfuerzo por proceso	0,03429	1,26469	1,43264	1,06091	0,08108	3,87362
Otro	0,99248	0,01256	0,28992	0,01379	0,00473	1,31349
total	4,51948	3,79947	3,62436	3,15599	0,21009	15,30939

$$\chi^2_c < \chi^2_t$$

$\alpha$       0,05  
 G.L.      12  
 $\chi^2_t$     21,02607

Ho      no existe relación entre las variables  
 H1      sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para aceptar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que no existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis H0 que indica que no existe relación entre las variables: promedio de registros diarios y el objetivo de la herramienta HAT.

**D. Correlación entre preguntas 7 y 10: ¿Cuántos registros ingresa a la herramienta HAT por día? ¿Cómo considera usted la dificultad o facilidad de la utilización de HAT?**

Dificultad o facilidad de utilización de HAT	Promedio de registros al día					total
	0-2	3-4	5-6	7-8	9 o más	
Difícil	1	0	5	3	5	14
Un poco difícil	1	2	14	13	11	41
Normal	2	5	22	22	13	64
Un poco fácil	2	7	10	55	25	99
Fácil	0	3	0	25	20	48
total	6	17	51	118	74	266

Dificultad o facilidad de utilización de HAT	Promedio de registros al día					total
	0-2	3-4	5-6	7-8	9 o más	
Difícil	1,48246	0,89474	1,99794	1,65968	0,31366	6,34846
Un poco difícil	0,00611	0,14684	4,79443	1,47983	0,01445	6,44166
Normal	0,21444	0,20236	7,71430	1,43865	1,29649	10,86624
Un poco fácil	0,02433	0,07157	4,24957	2,79677	0,23450	7,37674
Fácil	1,08271	0,00149	9,20301	0,64528	3,30834	14,24083
total	2,81005	1,31700	27,95925	8,02020	5,16744	45,27393

		$\alpha$	0,05
		G.L.	16
$\chi^2_c$	>	$\chi^2_t$	26,296228
Ho	no existe relación entre las variables		
H1	sí existe relación entre las variables		

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que sí existe relación entre las variables; es decir, se acepta la hipótesis alternativa H1 que indica que sí existe relación entre las variables: promedio de registros diarios y dificultad o facilidad de utilización de la herramienta HAT.

**E. Correlación entre preguntas 2 y 11: Indique su trayectoria laboral en Walmart en años. ¿Considera usted que la utilización de la herramienta HAT ha sido de utilidad para el centro?**

Utilidad del uso de Hat para el centro	Trayectoria laboral en años						total
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o mas	
Muy en desacuerdo	2	0	2	2	1	0	7
En desacuerdo	1	3	6	5	12	1	28
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	9	19	12	8	0	53
De acuerdo	9	17	29	29	28	0	112
Muy de acuerdo	5	6	8	16	29	2	66
total	22	35	64	64	78	3	266

Trayectoria laboral en años

Utilidad del uso de Hat para el centro	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o mas	total
Muy en desacuerdo	3,48804	0,92105	0,05921	0,05921	0,53981	0,07895	5,14627
En desacuerdo	0,74761	0,12707	0,08059	0,44778	1,74899	1,48246	4,63449
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0,08672	0,58878	3,06143	0,04433	3,65940	0,59774	8,03840
De acuerdo	0,00748	0,34756	0,15635	0,15635	0,71390	1,26316	2,64480
Muy de acuerdo	0,03854	0,82967	3,91000	0,00091	4,80832	2,11810	11,70553
total	4,36838	2,81412	7,26759	0,70859	11,47042	5,54040	32,16949

$$\chi^2_c > \chi^2_t$$

$\alpha$       0,05  
 G.L.      20  
 $\chi^2_t$     31,410433

Ho      no existe relación entre las variables  
 H1      sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que sí existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis alternativa H1 que indica que sí existe relación entre las variables: trayectoria laboral en años y la utilidad de la herramienta HAT para el centro.

**F. Correlación entre preguntas 2 y 12: Indique su trayectoria laboral en Walmart en años. ¿Cómo era su nivel de satisfacción antes de HAT?**

Trayectoria laboral en años							
Nivel de satisfacción antes de HAT	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o mas	total
Malo	1	1	0	1	3	0	6
Regular	4	4	15	7	11	0	41
Bueno	6	15	17	16	17	1	72
Muy Bueno	9	7	26	31	33	1	107
Excelente	2	8	6	9	14	1	40
total	22	35	64	64	78	3	266

Trayectoria laboral en años							
Nivel de satisfacción antes de HAT	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o mas	total
Malo	0,51139	0,05614	1,44361	0,13632	0,87478	0,06767	3,08991
Regular	0,10938	0,36059	2,67335	0,83189	0,08697	0,46241	4,52459
Bueno	0,00034	3,22368	0,00603	0,10109	0,80117	0,04351	4,17583
Muy Bueno	0,00256	3,55932	0,00254	1,07292	0,08406	0,03543	4,75683
Excelente	0,51736	1,42316	1,36469	0,04047	0,43958	0,66779	4,45305
total	1,14103	8,62289	5,49022	2,18268	2,28657	1,27681	21,00020

$$\alpha = 0,05$$

$$G.L. = 20$$

$$\chi^2_c < \chi^2_t \quad 31,410433$$

Ho no existe relación entre las variables

H1 sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para aceptar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que no existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis H0 que indica que no existe relación entre las variables: trayectoria laboral en años y el nivel de satisfacción antes de HAT.

**G. Correlación entre preguntas 2 y 13: Indique su trayectoria laboral en Walmart en años. ¿Cómo era su nivel de satisfacción justo después de la implementación de HAT?**

Nivel de satisfacción justo después de implementación de HAT	Trayectoria laboral en años						total
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o mas	
Malo	2	1	1	3	5	1	13
Regular	2	8	15	8	9	0	42
Bueno	6	10	20	16	17	0	69
Muy Bueno	9	9	22	28	30	0	98
Excelente	3	7	6	9	17	2	44
total	22	35	64	64	78	3	266

Nivel de satisfacción justo después de implementación de HAT	Trayectoria laboral en años						total
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o mas	
Malo	0,79547	0,29514	1,44753	0,00522	0,37022	4,96713	7,88071
Regular	0,62520	1,10727	2,37089	0,43860	0,89271	0,47368	5,90835
Bueno	0,01507	0,09344	0,69571	0,02179	0,51662	0,77820	2,12082
Muy Bueno	0,09877	1,17637	0,10573	0,82895	0,05552	1,10526	3,37061
Excelente	0,11224	0,25311	1,98703	0,23774	1,30144	4,55685	8,44841
total	1,64674	2,92533	6,60689	1,53231	3,13651	11,88112	27,72890

$\alpha$  0,05

G.L. 20

$\chi^2_c < \chi^2_t$  31,410433

H0 no existe relación entre las variables

H1 sí existe relación entre las variables

Para un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95% existe evidencia estadística suficiente para aceptar la hipótesis nula; por lo tanto, podemos afirmar con un nivel de confianza que no existe relación entre las variables; es decir se acepta la hipótesis H0 que indica que no existe relación entre las variables:

trayectoria laboral en años y el nivel de satisfacción justo después de la implementación de HAT.

**H. Tabla de relación entre preguntas 2 y 7: Indique su trayectoria laboral en Walmart en años. ¿Cuántos registros ingresa a la herramienta HAT por día?**

Promedio de Registros diarios	Trayectoria laboral en Walmart en años:					
	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5 o más
0-2	3	1	2	0	0	0
3-4	3	5	2	5	2	0
5-6	7	8	16	10	10	0
7-8	5	14	32	31	35	1
9 o mas	4	7	12	18	31	2
Total de Registros	22	35	64	64	78	3

En esta tabla se observa que parcialmente existe un patrón de incremento de cantidad de registros diarios a mayor trayectoria laboral hasta llegar a un máximo de 7 u 8, sin embargo, dicho patrón se ve interrumpido al llegar a la muestra de mayor antigüedad donde se reducen en gran cantidad los registros por día.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES**

### **5.1.1 Conclusiones para objetivos específicos.**

A partir de los resultados obtenidos e interpretados en el capítulo IV, se presentan las siguientes conclusiones por objetivo.

#### **A. Determinar el volumen de registros diarios que los usuarios ingresan en la herramienta de productividad HAT.**

El volumen de registros diarios que los usuarios ingresan en la herramienta de productividad HAT se obtiene de la pregunta número 7 del cuestionario, y arroja un resultado no definitivo, puesto que si bien es cierto tiene una máxima de un 44% con 7 u 8 acciones por día, el restante 56% se encuentra distribuido entre las otras opciones (2% para 0-2 registros, 6% para 3-4, 19% para 5-6 y 28% para 9 o más registros) , lo cual hace que el resultado este inclinado hacia el rango compuesto de las dos opciones de mayor número de registros, sin embargo, este resultado se considera mayoritario mas no concluyente.

#### **B. Determinar si los usuarios tienen conocimiento del objetivo de la implementación de la herramienta de productividad HAT.**

De las preguntas 8 y 9 del cuestionario, se obtienen datos que son relevantes uno para el otro, las respuestas de la pregunta 8 muestran que más del 99.6% de la

muestra sí conoce el objetivo de la herramienta HAT, lo cual es un resultado muy bueno sin embargo, este resultado se ve contrastado cuando se analiza la pregunta número 9 del cuestionario, la cual presenta 1 opción correcta y 3 incorrectas, para este apartado solo el 56% de los entrevistados seleccionó la opción correcta, trayéndose abajo el resultado de la pregunta anterior, y por ende concluyendo que tan solo el 56% de la muestra conoce el objetivo de la implementación de la herramienta HAT.

**C. Determinar la opinión de los usuarios de la herramienta HAT con respecto a la dificultad o facilidad de la misma.**

Según se observa en la escala Likert para la pregunta número 10, la cual corresponde con el enunciado de este objetivo, 112 entrevistados de 266 escogieron la opción número 4 “Un poco fácil”, 52 entrevistados la opción 5 “Fácil”, y 59 se inclinaron por la opción 3 “Normal”. Además, el análisis Likert arroja que la categoría Modal es la opción 4 “Un poco fácil” la cual coincide con la Moda y la Mediana, se concluye así que la utilización de la herramienta HAT no presenta mayor dificultad para los usuarios.

**D. Recolectar la opinión de los usuarios con respecto a la utilidad de la herramienta HAT para el GSSLA.**

La escala Likert para la pregunta número 11 la cual corresponde con el enunciado de este objetivo, 112 entrevistados de 266 escogieron la opción número 4 “De acuerdo”, 66 entrevistados la opción 5 “Muy de acuerdo”, y 53 se inclinaron por la opción 3 “Ni en desacuerdo ni de acuerdo”. Además, el análisis Likert arroja que la categoría Modal es la opción 4 “De acuerdo” la cual coincide con la Moda y la Mediana, se concluye así que la herramienta HAT es considerada de utilidad para el GSS.

**E. Determinar el nivel de motivación del personal, en tres momentos en el tiempo: antes de la implementación de la herramienta HAT, justo después de la implementación y finalmente el nivel de motivación pasado un tiempo de la implementación.**

La pregunta número 12 correspondiente al nivel de satisfacción o motivación laboral antes de la implementación de la herramienta HAT, nos da un resultado donde un 40% que corresponde a la categoría con más participación “Muy bueno”, al igual que para la pregunta 13 (nivel justo después de la implementación) con un 37%, y de igual manera la pregunta 14 (nivel después de pasado un tiempo de la implementación) arroja una mayoría en la misma categoría con un 28%.

Al combinar los resultados de las tres preguntas en un análisis Likert, se obtiene que la categoría Modal en efecto corresponde a la opción 4 “Muy Bueno”, la cual es correspondiente a su vez con la Moda y la Mediana.

Se concluye para este objetivo, que el nivel de motivación de los usuarios de la herramienta HAT se mantiene en los tres momentos en el tiempo como “Muy bueno”, esta opción tiene un decremento en el tiempo, sin embargo, al observar la categoría “Excelente” se observa un incremento en la cantidad de respuestas con el transcurrir del tiempo, lo cual indica que el nivel de satisfacción o motivación se mantiene mayoritariamente en un nivel alto para los usuarios de la herramienta HAT.

### **5.1.2 Conclusiones adicionales.**

El presente trabajo de investigación arroja más conclusiones de las planteadas en los objetivos específicos, ya que al hacer uso de tablas de contingencia o de doble entrada, se logró determinar la existencia o ausencia de correlación entre diferentes aspectos.

Al haber realizado un cruce o correlación entre la trayectoria laboral de los usuarios de la herramienta, y el haber iniciado labores en Walmart en el GSS se obtiene como resultado que no hay relación entre las mismas, adicionalmente la relación o no de estas variables no es considerado como determinante o influyente en el nivel de satisfacción o motivación laboral de los usuarios, sin embargo las variables independientes de cada pregunta si se consideran como parcialmente

influyentes, puesto que como es conocido la herramienta HAT en su fondo es una herramienta de medición de productividad, la cual puede gustar o disgustar a los usuarios, esto basado más que en trayectoria laboral o en años de servicio al GSS, en el hecho de que cada individuo reacciona de diferente manera al ser sometido a algún tipo de control de tiempos, a algunos les agrada conocer su índice de productividad y lucharán por superarlo y a otros les molestará el ser medidos y podrían reaccionar de manera negativa, esto es algo completamente subjetivo de cada individuo.

Con el cruce entre ser usuario de la herramienta HAT y haber estado laborando en el GSS desde antes de la implementación de la misma se determina que sí existe relación entre esta variable, esta relación y sus componentes, si se consideran como factores con posible influencia en el nivel de satisfacción o motivación laboral de los usuarios, por lo menos en el momento de la implementación de la misma, puesto que más del 99% de los entrevistados laboraban en el GSS previo a la implementación de la HAT, y al empezar a utilizar una herramienta de medición de productividad existe la posibilidad de "negación al cambio" al ser movidos fuera de su zona de confort, por supuesto esta reacción es propia de cada usuario y no se puede generalizar a toda la muestra puesto que cada individuo reacciona de diferente manera al ser sometido a algún tipo de control de tiempos, con el fin de medir la influencia de la implementación en el momento justo de la misma se incluyó una pregunta exclusiva para este apartado la cual fue analizada en un párrafo anterior.

Al realizar el mismo tipo de tabla de doble entrada entre ser usuario de la herramienta y conocer el objetivo de la misma, se concluye que, si hay relación entre estas dos variables, sin embargo, al ir un poco más allá y recordar que solo el 56% de los que dijeron que sí conocían el objetivo de la herramienta realmente lo conocían, esta relación pierde credibilidad, y se concluye que realmente el ser un usuario de la herramienta no garantiza el conocer el objetivo de la misma. Por otra parte, ambas variables de manera individual se consideran parcialmente influyentes en el nivel de satisfacción o motivación laboral de los usuarios, ya que, al conocer un usuario el objetivo de la herramienta HAT puede que se sienta de alguna manera más comfortable al usarla, sin embargo al igual que en otros apartados, esto no puede ser generalizado a toda la muestra puesto cada individuo reacciona de diferente manera al ser sometido a algún tipo de control de tiempos y por ende, no se puede concluir que estas variables afecten de manera negativa o positiva en el nivel de motivación laboral de los usuarios.

La tabla de doble entrada entre promedio de registros diarios y conocer el objetivo de la herramienta, concluye que no hay un vínculo entre ambas variables, además estos agentes son considerados como parcialmente influyentes para el nivel de satisfacción o motivación laboral de los usuarios si se analizan por separado, ya que como vimos antes el poder conocer el objetivo de la herramienta HAT puede hacer que un usuario se sienta más comfortable al usarla, al igual que la cantidad de registros que deba hacer diariamente le puede provocar un gusto o disgusto por la herramienta, pudiendo ser estas variables de algún tipo de influencia, no obstante esta posibilidad está sujeta a la individualidad de cada usuario y a su

gusto o disgusto al observar su nivel productivo medido de alguna manera, por ende no se puede concluir que estas variables modifiquen de manera positiva o negativa el nivel de motivación laboral de los usuarios.

La siguiente tabla de doble entrada entre el promedio de registros diarios y la dificultad o facilidad en el uso de la herramienta, arroja un resultado positivo, al establecer que sí hay una relación entre ambas variables que se puede interpretar diciendo que a mayor uso, mayor facilidad de utilización, lo cual es una situación coherente con las experiencias de la vida, o con la frase “la práctica hace al maestro”, esta relación y sus variables sí se consideran como factores parcialmente influyentes en el nivel de satisfacción o motivación laboral de los usuarios, ya que si un usuario considerar que el uso de la herramienta es o no fácil, se puede sentir más confortable al usarla, al igual que la cantidad de registros que deba hacer diariamente le puede provocar un gusto o disgusto por la herramienta, sin embargo al igual que en otros apartados, esto no puede ser generalizado a toda la muestra puesto que cada individuo reacciona de diferente manera al ser sometido a algún tipo de control de tiempos como lo es la herramienta en investigación.

Del cruce entre la trayectoria laboral de los usuarios expresada en años y su opinión con respecto a que si la herramienta ha sido de utilidad para el centro, se concluye que sí existe relación entre estas variables, y esta relación se puede explicar al entender que a mayor cantidad de trayectoria laboral, se tiene mayor madurez y experiencia en temas de controles (tanto de productividad como otros que puedan ser puestos en ejecución), por esto a mayor experiencia se tiende a comprender mejor los posibles usos y beneficios de herramientas como la HAT, esta

situación es tomada en cuenta como un factor parcialmente influyente en el nivel de satisfacción de los usuarios, así como las variables de la relación, ya que al pensar un usuario que la herramienta es de utilidad puede sentirse más comfortable al usarla, al igual que la trayectoria laboral que le otorga madurez ante la utilización de herramientas de este tipo.

De la tabla que busca la correlación entre la trayectoria laboral de los usuarios y su nivel de satisfacción antes de la implementación de la herramienta HAT, se concluye que la experiencia de los usuarios no tiene relación con el nivel de motivación laboral de los colaboradores, de igual manera se analiza la variable de trayectoria laboral contra el nivel de satisfacción justo después de la implementación de la herramienta, y se llega a la misma conclusión recién expuesta, donde no se puede determinar que la experiencia laboral de una persona sea un factor determinante en su nivel de satisfacción laboral.

### 5.1.3 Conclusión

Una vez examinados todos los puntos expuestos en los apartados previos, tanto para los objetivos específicos como para las conclusiones adicionales que fueron arrojadas por la investigación, se puede dar respuesta a la pregunta central de investigación del presente trabajo:

**¿La herramienta de medición de productividad “HAT” tiene influencia en el nivel de motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart en Costa Rica?**

Para un nivel de confianza del 95%, habiendo entrevistado a 266 usuarios de la herramienta, tabulado sus respuestas y analizado cada tabla y correlación mostrada en el presente documento, se concluye que No hay evidencia que permita dar respuesta afirmativa a la pregunta central de investigación, por ende se rechaza la hipótesis y se afirma que:

**La herramienta de medición de productividad “HAT” NO tiene influencia en el nivel de motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart en Costa Rica.**

**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIONES**

## 6.1 RECOMENDACIONES

La conclusión general para el presente trabajo de investigación dice que no existe evidencia de relación entre el uso de la herramienta de medición de productividad HAT y la satisfacción o motivación laboral de los colaboradores, sin embargo, el análisis de los datos recolectados por medio de las encuestas arroja algunos aspectos que podrían mejorarse, como los son: el conocimiento real del objetivo de la herramienta, el conocimiento de la utilidad que la misma ha brindado al centro y por último la dificultad o facilidad de uso de la herramienta por parte de los usuarios.

Para mejorar el nivel de los primeros dos apartados (conocimiento del objetivo y conocimiento de la utilidad de la herramienta para el centro) se recomienda la elaboración de una campaña informativa a toda la población del GSS, este paquete de información puede ser distribuido por diferentes canales ya disponibles en el centro como: boletines informativos impresos y digitales, lonas verticales “banners” a la entrada de las zonas comunes como la cafetería y reuniones diarias de equipos de trabajo. La elaboración de estos materiales no requiere contratación externa, puesto que el departamento de comunicaciones dispone de todos los implementos, materiales y habilidades necesarios para este tipo de actividad, la cual se recomienda llevar a cabo durante los tres primeros meses del año 2018.

Para mejorar la opinión de los usuarios con respecto a la facilidad o dificultad de uso de la herramienta, se recomienda llevar a cabo sesiones de entrenamiento, donde se invite a todos los colaboradores a asistir, aclarar cualquier duda que se presente e incluso recibir puntos de retroalimentación que podrían ser considerados

(de aplicar) en próximas versiones de la herramienta HAT. Estas sesiones de entrenamiento deben ser impartidas por el personal del departamento Tecnologías Facilitadoras, quienes son los administradores y expertos en la herramienta y además disponen de personal con habilidades de enseñanza, la lógica de las sesiones debe ser coordinada por el departamento de entrenamiento del centro y las sesiones deben darse en las salas de entrenamiento dedicadas para este tipo de actividades, se recomienda que estas sesiones se realicen una vez por semana durante los primeros tres meses del año 2018 para garantizar que toda la población tenga oportunidad de asistir.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*, 3 ed. Colombia. Pearson Education

Casas, J. (2011). *Inferencia estadística para economía y administración de empresas*, 5 ed. México. Fondo de Cultura Económica.

Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Obtenido de: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Chacón, M. & Salazar, M. (2016). Impacto del uso de la herramienta MY.SPACEMAN en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Musmanni Mini Super en junio y julio 2016.

Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*, 3 ed. México D.F. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de CV

De Jesús, D. (2014). *Técnicas de recolección de información*. Obtenido de: <http://metodelainv.blogspot.es/>

Escalona, T. (sf). *Objetivo General de un proyecto – ¿Qué son Objetivos Generales?* Obtenido de <http://aprenderlyx.com/objetivo-general-de-un-proyecto-que-son-objetivos-generales/>

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar.

Gil, C. (2013). *Efecto de la aplicación de un programa de motivación al recurso humano y su relación con el grado de satisfacción del cliente externo en el laboratorio clínico ROE – sede central San Isidro-2009*. Tesis de Magister en Gerencia en servicios de Salud. Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima Perú.

Grifol, D. (s.f.). *Factores que inciden en la motivación*. Obtenido de: <http://danielgrifol.es/factores-que-inciden-en-la-motivacion/>

Hernández, R. y Ulloa, I. (2014). *Condiciones laborales y su impacto sobre el proyecto de vida: un estudio descriptivo con las personas que se graduaron de la Licenciatura en Psicología impartida en la sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica entre los años 2008-2010*. Universidad de Costa Rica.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 ed. México D.F. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de CV.

Heizer, J. y Render, B. (2015). *Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas*. 11 ed. España. Pearson Educación S.A.

Hernández, M. (2010). *Tipos y niveles de investigación*. Recuperado de: <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>

Marín, A. (2008). *Clasificación de la investigación*. Obtenido de: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>

Múnch, L. (2015). *Administración del Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial*. 3 ed. México. Pearson Education.

Llaguento, L.y Berecca, S. (2014). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Divemotor de la ciudad de Cajamarca, en el año 2014*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada del Norte.

Losantos, M. (2015). módulo 1. *La búsqueda de información: fuentes y recursos*.  
Obtenido de: [http://www.pregunte.es/manuales/2015-Fuentes\\_informacion\\_M1.pdf](http://www.pregunte.es/manuales/2015-Fuentes_informacion_M1.pdf)

Orellana, D. (2009). *Definiciones de rúbrica, lista de cotejo, registro anecdótico y escala de valoración*. Obtenido de: <http://diegoevaluacion.blogspot.com/>

Pérez, J. (2010). *Cómo Se Formulan Los Objetivos De La Investigación*. Obtenido de [http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/11/objetivos-de-la-investigacion\\_9144.html](http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/11/objetivos-de-la-investigacion_9144.html)

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*, 12 ed. México. Pearson Education.

Rodríguez, S. (2015). *Influencia de la Inteligencia Emocional en la Productividad Laboral de los trabajadores de las plantas de envasado de la Compañía Nacional de Gas CONGAS C.A*. Tesis de Maestría. Universidad Central Del Ecuador.

Salazar, A. (2014). *El clima laboral y la productividad en la empresa "Daniel's Fashion" del cantón Pelileo* Universidad Técnica De Ambato.

Sanchez, A. (2015). *Introducción a la estadística empresarial*. 2 ed. México. Pearson Education

Seligrat, E. (05 de 09 de 2014). ITEMSA, *Productividad y Competitividad*. Obtenido de <http://www.grupoitemsa.com/blog/la-importancia-de-la-productividadempresarial>

Spiegel, M. (2014). *Estadística*. 12 ed. México. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MÉXICO.

Universidad de Alicante (2006). *Tema 7. La Motivación*. Obtenido de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207\\_PSICOLOG%C3%8DA%20B%C3%81SICA\\_LA%20MOTIVACI%C3%93N.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/25/TEMA%207_PSICOLOG%C3%8DA%20B%C3%81SICA_LA%20MOTIVACI%C3%93N.pdf)

Universal Class, Inc. (sf). *The Top 8 Methods for Accurately Measuring Employee Productivity*. Obtenido de <https://www.universalclass.com/articles/business/the-top-8-methods-for-accurately-measuring-employee-productivity.htm>

Universidad Fidélitas, (2010). *Guía Básica Para El Diseño De Investigaciones En Los Cursos Regulares De La Universidad*. Obtenido de [http://www.bjoasesores.com/laboral/Diseno\\_de\\_Investigaciones.pdf](http://www.bjoasesores.com/laboral/Diseno_de_Investigaciones.pdf)

Universidad Hispanoamericana (2017). *Guía, Trabajos Finales De Graduación, Tesinas Y Tesis En Ciencias Sociales*, Obtenido de <https://sites.google.com/site/fimetododelainvestigacion/temas-del-curso>

Universidad Hispanoamericana (2017). *Manual: Vancouver, APA.*, Obtenido de <https://sites.google.com/site/fimetododelainvestigacion/temas-del-curso>

## **GLOSARIO**

HAT: Herramienta de Administración de Tareas, herramienta utilizada para registrar tiempos productivos, se registra tanto el tiempo que se utiliza como la tarea en la que fue utilizada, además registra los tiempos de entrada a labores, de recesos, hora de almuerzo y salida de labores.

GSSLA: Centro de Servicios Compartidos de Walmart Latinoamérica, situado en Heredia, Costa Rica.

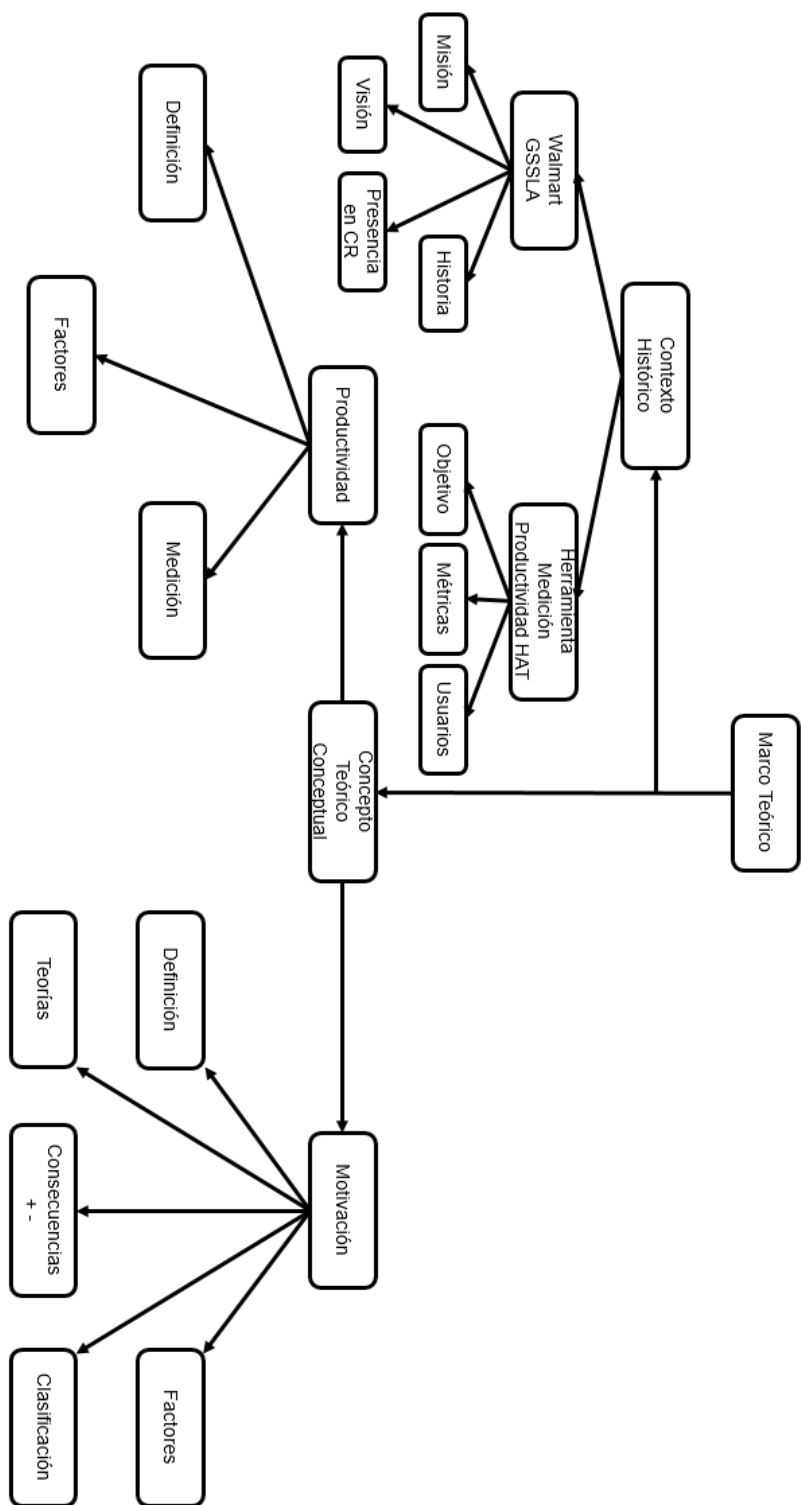
## **ANEXOS**



**ESTRUCTURA DEL TRABAJO  
SEMINARIO DE GRADUACIÓN  
CUADRO 1**

TS 102

<p><b>TÍTULO:</b> La herramienta de medición de productividad "HAT" y su influencia en la motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart Costa Rica, I cuatrimestre del 2017.</p> <p><b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> ¿Existe influencia entre la herramienta de medición de productividad "HAT" y la motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart Costa Rica, I cuatrimestre del 2017?</p> <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la influencia de la herramienta de medición de productividad "HAT" en la motivación del personal del Centro de Servicios Compartidos de Walmart</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentar el objetivo de la implementación de la herramienta de productividad "HAT"</li> <li>2. Determinar si los colaboradores tienen claridad del objetivo de la implementación de la herramienta de productividad "HAT"</li> <li>3. Determinar si ha ocurrido un cambio en el nivel de motivación del personal, pasado un tiempo prudencial luego de la implementación de herramienta de productividad "HAT"</li> </ol> <p><b>HIPÓTESIS</b> La herramienta de medición de productividad "HAT" influye en la motivación del personal del centro de servicios compartidos de Walmart Costa Rica, I cuatrimestre del 2017</p>	<p><b>CONCLUSIONES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> </ol> <p><b>FACTOR C:</b></p>
<p><b>FACTOR A:</b> Herramienta de medición de productividad "HAT"</p>	<p><b>FACTOR B:</b> Motivación del personal</p>	<p><b>FACTOR C:</b></p>



**Cuadro N° 2**  
**SEMINARIO**

Hoja de control de variables indicadores y preguntas.

Variables	Indicador	Instrumento	N° de pregunta	Se le aplica a	Observaciones
Herramienta de Medición de la productividad HAT	Utilización	Encuesta	5 – 7	Usuarios de la HAT	
Motivación del Personal	Conocimiento del Objetivo de la HAT	Encuesta	8 – 9	Usuarios de la HAT	
Motivación del Personal	Facilidad de uso	Encuesta	10	Usuarios de la HAT	
Motivación del Personal	Utilidad	Encuesta	11	Usuarios de la HAT	
Motivación del Personal	Motivación	Encuesta	12 – 14	Usuarios de la HAT	

\*Nota, las preguntas de la 1 a la 4 son de información personal.

# Universidad Hispanoamericana

## Escuela de Ciencias Sociales, Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos

El presente documento de recolección de datos tiene la finalidad de recolectar la opinión de los trabajadores del Centro de Servicios Compartidos de Walmart "GSSLA" con fines meramente académicos.

Toda información obtenida a través del presente instrumento será totalmente confidencial y anónima, por favor responder las siguientes preguntas de la mejor manera posible

Indique su rango de edad:

<input type="checkbox"/> 18-20	<input type="checkbox"/> 21-25	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46 o más
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

Indique su trayectoria laboral en Walmart en años:

<input type="checkbox"/> 0-1	<input type="checkbox"/> 1-2	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 3-4	<input type="checkbox"/> 4-5	<input type="checkbox"/> > 5
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

Inició su trayectoria laboral en Walmart GSS.

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí
-----------------------------	-----------------------------

Indique su género.

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
------------------------------------	-----------------------------------

¿Laboraba usted en GSSLA antes de la implementación de la herramienta HAT?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí
-----------------------------	-----------------------------

¿Es usuario de la herramienta HAT?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí
-----------------------------	-----------------------------

¿En promedio, cuántos registros ingresa a la herramienta HAT por día?

<input type="checkbox"/> 0-2	<input type="checkbox"/> 3-4	<input type="checkbox"/> 5-6	<input type="checkbox"/> 7-8	<input type="checkbox"/> 9 o más
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------------

¿Conoce usted el objetivo de la herramienta HAT?

<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sí
-----------------------------	-----------------------------

Si contestó "Sí" a la pregunta anterior, por favor seleccione el objetivo de la herramienta HAT de las siguientes opciones.

- Brindar un informe de los tiempos productivos y de descanso de los asociados
- Ser una base de control de tiempos disponibles y de tiempos de descanso (similar a los sistemas utilizados en los Call Centers)
- Medir la cantidad de tiempo que los asociados dedican a cada tarea productiva para poder cuantificar el esfuerzo por proceso
- Otro

¿Cómo considera usted la dificultad o facilidad de utilización de la HAT?

<input type="checkbox"/> Difícil	<input type="checkbox"/> Un poco difícil	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Un poco fácil	<input type="checkbox"/> Fácil
----------------------------------	--	---------------------------------	--	--------------------------------

¿Considera usted que la utilización de la herramienta HAT ha sido de utilidad para el centro?

<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/> En desacuerdo	<input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo ni de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo
--	--	---	-------------------------------------	---

**\*\*\*Las siguientes tres preguntas deben ser interpretadas teniendo en mente el impacto que puede o no haber tenido la herramienta HAT en su persona.**

Tratando de recordar, ¿cómo era su nivel de satisfacción o motivación laboral antes de la implementación de la herramienta HAT?

<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Excelente
-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Igual que en la pregunta anterior, ¿cómo era su nivel de satisfacción o motivación laboral justo después de la implementación de la herramienta HAT?

<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Excelente
-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

En el presente, ¿cómo considera su nivel de satisfacción o motivación laboral después de haber transcurrido un tiempo considerable de utilizar la herramienta HAT?

<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Excelente
-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.



UNIVERSIDAD  
HISPANOAMERICANA  
La Universidad de Prestigio

Fórmula de Aprobación de Tema para  
Ejecución del Requisito de Graduación

Fecha: 14/12/2016

Nombre del estudiante (s): Luis Alonso Chía Rodríguez

Tema Propuesto: La herramienta de medición de productividad "HAT" y su influencia en la motivación del personal del Centro de Servicios Compartidos de Walmart Costa Rica, I Cuatrimestre del 2017.

Firma del Estudiante: [Signature]

Aprobado:

Reprobado:

Firma del Director (a):

  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA