

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN GERENCIA

PROYECTO DE GRADUACIÓN
PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLERATO

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

PARA FORTALECER EL TRABAJO EN

EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE

RECURSOS HUMANOS DE OFICINAS

CENTRALES DE WALMART PARA EL III

CUATRIMESTRE DEL 2016

VICTORIA HERNÁNDEZ ORTEGA

ENERO, 2017

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Victoria Hernández Ortega, mayor de edad,
portador de la cédula de identidad número 1-1444-0947 egresado de la
carrera de Administración de empresas con énfasis en Gestión de
la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste 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

_____ juro solemnemente que mi trabajo investigación titulado:

Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el
trabajo en equipo del departamento de recursos humanos
de oficinas Centrales de Walmart para el III Cuatrimestre
del 2016

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 éstos no sean tantos
y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que
redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la
Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 18 días del
mes de Noviembre del año dos mil 2016.



Firma del estudiante

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José 18 de noviembre del 2016

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana
S.O.

Estimados señores

La estudiante Blanca Victoria Hernández Ortega, cédula de identidad 01-1444-0947, me ha presentado para efecto de revisión y aprobación el trabajo de investigación denominado: **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE OFICINAS CENTRALES DE WALMART PARA EL III CUATRIMESTRE DEL 2016**, el cual se ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.


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 la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

A	Originalidad del tema	10%	9
B	Cumplimiento de entrega de avances	20%	20
C	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	27
D	Relevancia de la Conclusiones y recomendaciones	20%	18
E	Calidad, detalle del Marco Teórico	20%	19
	TOTAL		93

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

Atentamente,


Carlos H. Ulate Ulloa
Ced. 1-0675-0939
Carné Colegio Profesional: 66927

CONSTANCIA APROBACIÓN LECTORA

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE LLORENTE


CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Susana Araya Zamora, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis de la estudiante **Victoria Hernández Ortega** para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, titulada **"EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE OFICINAS CENTRALES DE WALMART PARA EL III CUATRIMESTRE DEK 2016"**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 18 de enero del 2017..

Atentamente,



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

CONSTANCIA APROBACIÓN FILÓLOGO

CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 24 de enero del 2017.

Señores
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **PROYECTO DE GRADUACIÓN** de la estudiante **VICTORIA HERNÁNDEZ OTEGA** denominado **EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE OFICINAS CENTRALES DE WALMART PARA EL III CUATRIMESTRE DEL 2016**, para optar por el grado académico de **BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y he verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requisito final de graduación.

Atentamente,



Dr. Bolívar Bolanos Castro
Carné: 2-949
Colegio de Licenciados y Profesores
Cédula de Identidad: 2-279-320
e-mail: solymisa@raesa.co.cr

AGRADECIMIENTOS

A mi fiel compañero de trabajo **Dios**, que pasó conmigo mañanas, tardes, noches y madrugadas realizando esta investigación.

A quien me enseñó a no desertar una vez empezado el camino, **mi madre**.

Gracias infinitas a todas aquellas personas que, de alguna manera, me ayudaron a lograr esta investigación.

DEDICATORIA

Para mí Madre

Ella me enseñó lo que significa no rendirse

A pesar del camino que tenga que recorrer Pedregoso e inestable,

Lo importante es no tirar la toalla,

Si caerse significa volverse a levantar

Lo haré una, dos, tres y las veces necesarias que

Necesité para llegar a la meta.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenidos

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTOR	2
CONSTANCIA APROBACIÓN LECTORA	3
CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA:.....	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
TABLA DE CONTENIDOS:.....	8
ÍNDICE DE IMÁGENES:.....	11
ÍNDICE DE CUADROS:.....	11
ÍNDICE DE TABLAS:.....	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS:.....	12
INTRODUCCIÓN:.....	14
CAPÍTULO I.	17
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1.1 Antecedentes del departamento de RRHH.....	19
1.1.2 Problematización	21
1.1.3 Delimitación del problema.....	23
1.1.3.1 Delimitación de muestra de personas	23
1.1.3.2 Delimitación temporal	23
1.1.3.2 Delimitación geográfica	23
1.1.3.2 Delimitación demográfica.....	23
1.1.4 Justificación.....	24
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	26
1.3 HIPÓTESIS.....	27
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.4.1 Objetivo general	28
1.4.2 Objetivos específicos	28
1.5 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN	29
1.5.1 Alcance: Propuesta	29
1.5.2. Límites.....	29
CAPÍTULO II. Marco Teórico:.....	31

2.2 CONTEXTO HISTÓRICO: ANTECEDENTES DE WALMART:.....	32
2.1.1 Reseña histórica	32
2.1.2 Misión	33
2.1.3 Visión.....	33
2.1.4 Valores	33
2.1.5 Sede física	34
2.1.6 Estructura organizacional recursos humanos.....	35
2.2 CONTEXTO TEÓRICO	36
2.2.1 La Organización.....	36
2.2.1.1 La flexibilidad de la organización.....	37
2.2.1.2 Las personas y las organizaciones.....	39
2.2.2 Capital humano.....	41
2.2.3 Administración de recursos humanos	43
2.2.4 Clima organizacional	44
2.2.4.1 Las principales dimensiones del clima organizacional.....	46
2.2.5 Los cinco principales factores que afectan el clima organizacional, según la investigación	50
2.2.5.1 Infraestructura	50
2.2.5.1.1 Ambiente físico.....	51
2.2.5.1.1 Disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo	53
2.2.5.2 Remuneración.....	54
2.2.5.3 Estilo de supervisión	55
2.2.5.3.1 Estilos de liderazgo.....	56
2.2.5.3.2 Esencia del liderazgo	59
2.2.5.4 Convivencia	60
2.2.5.4.1 La comunicación.....	61
2.2.5.4.2 El conflicto	61
2.2.5.5 Motivación	63
2.2.5.5.1 La esencia de la motivación en las organizaciones	64
2.2.6 Trabajo en equipo	65
2.2.6.1 Diferencias de un grupo a un equipo.....	66
2.2.6.2 Factores que favorecen y no favorecen el trabajo grupal	67
2.2.6.3 Tipos de equipos de trabajo	68
2.2.6.4 Modelos de trabajo en equipo	70

2.2.6.5 ¿Qué se espera al trabajar en equipo?	74
CAPÍTULO III. Marco Metodológico	77
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	78
3.1.1 Finalidad.....	78
3.1.2 Dimension temporal	79
3.1.3 Naturaleza.....	80
3.1.4 Marco de investigación	80
3.1.5 Carácter.....	81
3.2 SUJETOS Y TIPOS DE FUENTES:	82
3.2.1 Sujetos.....	82
3.2.2 Fuentes de información	83
3.2.2.1 Fuentes de primera mano.....	83
3.2.2.2 Fuentes de segunda mano.....	83
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO:	84
3.3.1 Población.....	85
3.3.2 Muestra.....	85
3.3.3 Criterio de inclusión	86
3.3.4 Criterios de exclusión.....	86
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN:.....	87
3.4.1 Tecnicas.....	88
3.4.2 Instrumentos.....	88
3.5 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	89
CAPÍTULO IV: Analisis e interpretación de datos.....	92
4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN:	93
4.2 GRÁFICO:.....	93
4.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:	94
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones	111
5.1 CONCLUSIONES:.....	111
5.1.1 Factor 1: Infraestructura	111
5.1.2 Factor 2: Remuneración.....	112
5.1.3 Factor 3: Estilo de supervisión	112
5.1.4 Factor 4: Convivencia	113
5.1.5 Factor 5: Motivación	113
5.2 RECOMENDACIONES:.....	114

5.2.1 Factor 1: Infraestructura	114
5.2.2 Factor 2: Remuneración.....	115
5.2.3 Factor 3: Estilo de supervisión	115
5.2.4 Factor 4: Convivencia	116
5.2.5 Factor 5: Motivación	116
CAPÍTULO VI. Propuesta.....	118
6.1 INTRODUCCIÓN:.....	119
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA:	120
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:	121
6.3.1 Objetivo general.....	121
6.3.2 Objetivos específicos	121
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES:	122
6.4.1 Alcances	122
6.4.2 Limitaciones	122
6.5 PROGRAMA DE TEAM BUILDING:	123
6.6 PLAN DE ACTIVIDADES:.....	124
6.7 PRESUPUESTO:.....	126
6.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	133
Anexo 1 Cuestionario.....	134

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS	34
---	----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. CÁLCULO DE LA MUESTRA	34
CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	93
CUADRO 3. PLAN DE ACTIVIDADES	93

CUADRO 4.PRESUPUESTO DEL PROGRAMA TEAM BUILDING	94
CUADRO 5.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.SE DISPONE DEL EQUIPO,HERRAMIENTAS Y MATERIALES NECESARIOS PARA TRABAJAR	76
TABLA 2.LA ILUMINACIÓN ES LA ÓPTIMA	77
TABLA 3.SE VELA POR LA SEGURIDAD HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY 7 600	78
TABLA 4.SALARIO ACORDE CON HABILIDADES Y EXPERIENCIAS	79
TABLA 5.WALMART PRESENTA BUENOS BENEFICIOS	80
TABLA 6.ASOCIADOS CON MÁS TIEMPO EN LA COMPAÑÍA GOZAN DE MÁS BENEFICIOS Y SALARIO	81
TABLA 7.EL SUVERVISOR PRESENTA EMPATÍA	82
TABLA 8.EL SUPERVISOR DA ACOMPAÑAMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES	83
TABLA 9.EL SUPERVISOR SIGUE LOS VALORES DE WALMART	84
TABLA 10.DIFICULTAD PARA RELACIONARSE CON LOS COMPAÑEROS DEL TRABAJO	85
TABLA 11.PROBLEMAS POR DISCRIMINACIÓN	86
TABLA 12.CONVIVENCIAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH.	87
TABLA 13.IDENTIFICACIÓN CON EL DEPARTAMENTO EN EL QUE SE TRABAJA	88
TABLA 14.CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS Y LOGROS PERSONALES	89
TABLA 15.RECONOCIMIENTO POR OBTECIÓN DE RESULTADOS	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.SE DISPONE DEL EQUIPO,HERRAMIENTAS Y MATERIALES NECESARIOS PARA TRABAJAR	76
GRÁFICO 2.LA ILUMINACIÓN ES LA ÓPTIMA	77
GRÁFICO 3.SE VELA POR LA SEGURIDAD HUMANA Y EL CUMPLIMIENTO DE LA LEY 7 600	78
GRÁFICO 4.SALARIO ACORDE HABILIDADES Y EXPERIENCIAS	79
GRÁFICO 5.WALMART PRESENTA BUENOS BENEFICIOS	80
GRÁFICO 6.ASOCIADOS CON MAS TIEMPO EN LA COMPAÑÍA GOZAN DE MÁS BENEFICIOS Y SALARIO	81
GRÁFICO 7.EL SUVERVISOR PRESENTA EMPATÍA	82

GRÁFICO 8.EL SUPERVISOR DA ACOMPAÑAMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES	83
GRÁFICO 9.EL SUPERVISOR SIGUE LOS VALORES DE WALMART	84
GRÁFICO 10.DIFICULTAD PARA RELACIONARSE CON LOS COMPAÑEROS DEL TRABAJO.....	85
GRÁFICO 11.PROBLEMAS POR DISCRIMINACIÓN	86
GRÁFICO 12.CONVIVENCIAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH.	87
GRÁFICO 13.IDENTIFICACIÓN CON EL DEPARTAMENTO EN EL QUE SE TRABAJA	88
GRÁFICO 14.CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS Y LOGROS PERSONALES	89
GRÁFICO 15.RECONOCIMIENTO POR OBTENCIÓN DE RESULTADOS	90

INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo es el pilar de toda empresa sin ello los objetivos y metas establecidas por la entidad no se estaría cumpliendo de la mejor manera, no se garantiza que una persona que trabaje de manera individual tenga el mismo resultado que una persona que trabaja en equipo si se habla de tareas en común.

Si a esto se le suma el Clima Organizacional que está presente en el área, puede dar una visión más amplia de que está pasando en el departamento.

El Clima Organizacional es un tema muy amplio, al analizar el Departamento de Recursos Humanos de Oficinas Centrales de Walmart, se determinó medirlo por medio de cinco factores; infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación, que podría ser la causa del porqué los asociados no trabajan como un equipo, si tienen el mismo objetivo en común.

El recurso humano es de gran importancia para cualquier empresa sin este no se podría llamar "**empresa**", por ello se pretende demostrar a la gerencias de WalMart que piensan sus asociados y que acciones podrían ellos asumir para mejorar el clima organizacional y fortalecer el trabajo en equipo.

La presente investigación se desarrollará para obtener el título de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, requisito primordial para la graduación.

La investigación se divide en seis capítulos que contienen la siguiente información:

- ❖ **Capítulo I:** Este capítulo contiene el planteamiento del problema, los antecedentes del departamento de recursos humanos de WalMart, la problematización, delimitación del problema, la justificación, hipótesis, los objetivos de la investigación y finalmente los alcances y limitaciones.
- ❖ **Capítulo II:** Contiene el Marco teórico de la investigación, donde se muestra la reseña historia de la empresa, sus valores, misión y visión y donde se establecen los aspectos teóricos de la investigación.
- ❖ **Capítulo III:** Presenta el Marco metodológico, se detalla el tipo de investigación a nivel de finalidad, dimensión temporal, naturaleza, marco de investigación y carácter, así como los sujetos y fuentes de investigación, la selección de muestreo donde se detalla la población, muestra, criterios de inclusión y exclusión y, finalmente, la técnica e instrumento de recolección de información que se utilizó en la investigación.
- ❖ **Capítulo IV:** Detalla el análisis e interpretación de datos, muestra las tablas y gráficos, así como el análisis que se obtuvo de la aplicación del instrumento a la muestra de la población del departamento de recursos humanos de WalMart de oficinas centrales.

- ❖ **Capítulo V:** Se detalla las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- ❖ **Capítulo VI:** Se muestra la propuesta planteada, así como su justificación, objetivos, plan de actividades y cronograma del programa de Team Building.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

WalMart es una empresa de carácter mundial, la cual cuenta con grandes profesionales, pero por los grandes, los cambios que ha sufrido, actualmente, sus metas y personal peligran, especialmente en su departamento de RRHH, encargado de la atracción de talento, capacitación, soporte y guía a los asociados.

Es de suma importancia que los asociados logren trabajar unidos, ver sus diferentes metas como una sola, eso no solo va a ayudar a la compañía, sino también a cada individuo, así como al departamento que pertenecen, si logran esa cohesión se verán como una familia.

Por ello, es necesario y vital analizar que está pasando con su clima organizacional, visualizándolo a nivel del trabajo en equipo, se buscará fortalecerlo, para lograr detectar donde se quebró y lograr restaurarlo por el bien de los asociados y la compañía.

1.1.1. Antecedentes del departamento de RRHH

En el primer cuatrimestre del 2016 el departamento de Recursos Humanos (RRHH), ha venido sufriendo varios cambios que fueron alterando el clima interno.

Para el segundo cuatrimestre, se detectó que esos cambios afectaron de gran manera el área y los problemas continuaron.

WalMart cuenta con más de 200 tiendas en Costa Rica, y sumando sus Centros de Distribución (CEDI), plantas y su oficina central da un promedio de 10 000 mil asociados, los cuales son cubiertos por el departamento de RRHH, el cual se dividió en 6 áreas para lograr solventar todas las necesidades individuales y colectivas.

Actualmente, esas 6 áreas de RRHH son lideradas por varias personas, las cuales poseen un estilo de liderazgo distinto, por lo que las metas y objetivos no son unificados.

Los cambios de estructura, divisiones de áreas, cambios constantes de jefaturas provocaron que se generen nuevos perfiles de puestos a los asociados y, con ello, se dio un desequilibrio emocional y ruptura en el trabajo en equipo.

Esto aumento los conflictos entre jefaturas versus asociados, jefaturas entre jefaturas y asociados contra asociados, se presentan problemas de comunicación, recargas de trabajo y descansos, disminuyendo la motivación.

Si a todo esto se le suma la cantidad de estrés del día a día, en la resolución de casos laborales, cubrir vacantes, visitas a tienda, capacitación de asociados entre otras funciones se vuelve una bomba de tiempo.

Donde salen perjudicados tanto los asociados como la empresa.

1.1.2 Problematización

El departamento de RRHH deberá enfocarse en su recurso humano, no solo como el contacto, el canal con el cliente, sino como su pilar.

Velar porque se cumpla los objetivos y se lleguen a los resultados esperados, siempre validando que los beneficios, derechos humanos como laborales y el espacio de reconocimientos por cumplimiento satisfactorio de metas se mantengan.

Esto va a generar motivación y sentido de pertenencia de los asociados con la empresa.

Es allí donde entra la evaluación del Clima Organizacional que presenta el departamento, así como el estudio de los posibles factores que lo pueden estar afectando y con él al trabajo en equipo, pues el objetivo es fortalecerlo.

Cuando un grupo de individuos no trabaja como equipo, y no logran la conexión de verse como uno solo, la cantidad de variantes negativas que envuelve a la persona y la empresa son muchas como por ejemplo:

Se presentan malas contrataciones por problema de enfoque, generando aumento de la rotación, gastos duplicados por la cantidad de capacitaciones realizadas sin ningún beneficio, esto repercute en la atención que se les brinda a los clientes actuales y al potencial cliente, la empresa decae a nivel de imagen y esto, a su vez, mata las ventas.

A nivel interno se da una competencia no sana o una mala comunicación, lo que genera mal ambiente y separación de integrantes, el mensaje del líder no llega de manera correcta a los asociados , generando metas y objetivos no claros para algunos miembros del equipo, lo que provoca el no cumplimiento de objetivos o el alcance parcial de estos.

1.1.3 Delimitación del problema

Pretende delimitarse el problema a la evaluación del clima organizacional para fortalecer el trabajo en equipo en el departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart, en el periodo del tercer cuatrimestre del 2016.

1.1.3.1. Delimitación de muestra de personas

El estudio de la evaluación del clima para el fortalecimiento del trabajo en equipo será realizado al personal de las áreas que componen el departamento de Recursos Humanos, de la empresa WalMart.

1.1.3.2. Delimitación temporal

El estudio se llevará a cabo de mayo a setiembre del 2016 y la recopilación de datos se realizará en octubre del 2016.

1.1.3.3. Delimitación geográfica

Las áreas que forman parte del departamento de Recursos Humanos, se ubican en Fórum II, Lindora Santa Ana, San José, Costa Rica.

1.1.3.4. Delimitación demográfica

Colaboradores del departamento de recursos humanos de las 6 áreas que lo conforman, colaboradores con personal a cargo y sin personal a cargo.

1.1.4. Justificación

El comportamiento organizacional (a menudo, abreviado como CO) es una disciplina que investiga el flujo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, para de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Esta perspectiva requiere de un planteamiento que tome aspectos de varias disciplinas "...amplio y de mejoras continuas por medio de la formación e investigación, cubriendo además las necesidades del personal y de la institución, basándose en la comunicación y toma de decisiones conjunta" (Ibarra, 2007, pág.2).

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia de tener un buen clima organizacional, muchas empresas caen atrapadas por la red de cumplimiento de objetivos y metas priorizando resultados antes que el valor humano, lo que genera metas inconclusas, objetivos no finalizados o completados parcialmente, y descontroles internos o externos, donde el proceso se aplicó por obligación mas no por compromiso del asociado.

Ahora, para un buen control interno, de gastos, percederos, ventas etcétera, primero se tiene que tener un buen control de individuos, por ello, se liga el clima organizacional para lograr una sana u óptima administración del negocio, buscando fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo, y se formula la siguiente pregunta:

¿Por qué es importante el enfoque de un buen clima organizacional en el departamento de Recursos Humanos (abreviado RRHH)?

Por qué de él salen los líderes, futuros gerentes o administradores, asociados emprendedores, innovadores y con grandes proyecciones. Que es el medio por el cual la empresa avanzara a nivel económico y social, ***“sin el recurso humano no existiría empresa”***.

Pero si RH no tiene claro su papel, las funciones no están estandarizadas, la comunicación es nula o casi nula, se da mala toma de decisiones y se carece de trabajo en equipo, en otras palabras, se mantiene un mal clima organizacional el declive de la empresa está en su futuro.

Contar con buen clima laborar no solo ayuda a la empresa, sino también a los asociados es un “Ganar-Ganar”.

Si se tiene un departamento de RH con metas claras, comunicación y compromiso entre otros indicadores, se vuelven el pilar para fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo y, con ello, el crecimiento de la organización.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La idea del problema, en el campo práctico, surge de una situación que requiere ser resuelta, porque es disfuncional, molesta, desconocida o compleja, que provoca dificultad, carencia, molestia o perjuicio. (Pazos y Gutiérrez, 2011, pág.45).

Para esta investigación se determinó como la formulación del problema la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los 5 factores del clima organizacional que afectan el fortalecimiento del trabajo en equipo del departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart para el III cuatrimestre del 2016?

1.3 HIPÓTESIS

Según Pazos (2011), "La hipótesis consiste en una afirmación tentativa que al final del estudio queda demostrada o no. (pág. 47).

En otras palabras se refiere a un supuesto o especulación que no se sabe a ciencia cierta si es realidad o fantasía, se genera a raíz de la situación actual que se observa pero que no se ha investigado, hasta que se realice el análisis se puede corroborar la realidad de la organización.

La hipótesis del este trabajo de investigación sería:

Los factores del Clima Organizacional que pueden afectar la búsqueda del fortalecimiento del trabajo en equipo en el departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart para el III cuatrimestre del 2016 son:

- Infraestructura
- Remuneración
- Estilo de supervisión
- Convivencia
- Motivación


1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Analizar como los factores de infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación pueden afectar al trabajo en equipo del departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart para el III cuatrimestre del 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar como los cinco factores, infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación pueden afectar al trabajo en equipo en el departamento de RRHH de WalMart.
- Determinar cómo los cinco factores, infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación afectan el fortalecimiento del trabajo en equipo en el departamento de RRHH de WalMart.
- Implementar una propuesta para mejorar los cinco factores del clima organizacional: infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación en el departamento de RRHH de WalMart (Team building)¹

¹  Team Building: significa construcción de equipo, se comprende como un conjunto de Actividades o Ejercicios que permiten a los miembros de un grupo definirse como verdadero equipo.

1.5 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.5.1 Alcances: Proyecciones

A nivel teórico se recabará información sobre los cinco principales factores infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación del clima organizacional que pueden estar afectando el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Se harán aportes de ideas para la implementación de un team building, que ayude al departamento a mejorar esos cinco indicadores del clima organizacional que estén afectando, para fortalecerlos y ayudarles a nivel interno y externo de clara al cliente.

Especialmente, en el fortalecimiento del trabajo en equipo.

1.5.2 Limitaciones

El trabajo se limitará al estudio de los cinco factores del clima organizacional, los cuales se medirán con los asociados del departamento de Recursos Humanos; este se restringe a una parte del total de asociados de la institución, por criterio del gerente.

Se asignó a una representante que tiene conocimiento robusto del departamento desde su creación, así como los cambios internos que ha sufrido a lo largo del tiempo, la misma será el contacto directo así como el filtro de la revisión de la información que puede utilizarse en el trabajo, al ser WalMart una empresa de clase internacional, no puede utilizarse

datos numéricos tan exactos por lo que la mayoría se utilizaran como promedios de la realidad, así como cierta información.

La información que se tomara de la empresa está ligada a la norma de política de privacidad de información y datos de la entidad.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Contexto histórico: Antecedentes de WalMart

2.1.1 Reseña histórica

En el año de 1945, Sam Walton después de dejar su carrera militar decide que quiere un negocio propio, con la ayuda de un préstamo que le dio su suegro más sus ahorros militares nace una franquicia de Ben Franklin junto a su hermano, la cual al cabo de 5 años pasó de ser una tienda más a ser una tienda exitosa.

Posterior buscó un local nuevo y que no fuera de alquiler, el cual se encontraba en la plaza de Bentonville, Arkansas, que llamaron Walton's 5&10.

Sam Walton abrió su primera tienda WalMart en Rogers, Arkansas, en 1962; e introdujo una fórmula exitosa para el comercio minorista que impactaría la vida de millones de personas en el mundo. La clave de su éxito fue la innovación. Reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda, ofreció promociones especiales, tiendas limpias y trato justo a los asociados al hacerlos partícipes de las utilidades. ***Sam fue conocido por reconocer que el éxito del negocio dependía de los asociados*** y por compartir información con ellos para alcanzar los objetivos de la compañía.

Siempre actuó de forma íntegra y fundó WalMart con una sólida base de valores que siguen vigentes. Actualmente, WalMart es una empresa de nivel mundial que tiene sedes alrededor del mundo, en la mayoría de países solo en Costa Rica tiene más de 200 tiendas divididas en sus cuatro formatos; Pali, Maxi Pali, MasxMenos y WalMart (llamado

anteriormente Hipermás) más sus dos centros de distribución presentan una planilla de un aproximado de 10 000 mil asociados.

2.1.2 Misión

WalMart tiene como misión establecida el ser la mejor tienda detallista, con un gran surtido de productos de alta calidad y con los precios bajos tanto en Estados Unidos, donde cuenta con el mayor número de sucursales, como en cualquiera de los países donde tiene operaciones.

2.1.3 Visión

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.

2.1.4 Valores

WalMart, siendo una de las empresas más grandes y reconocidas mundialmente cuenta con una serie de valores que hacen posible el buen funcionamiento de su trabajo diariamente, estos según la declaración de ética de la empresa son la base de la cultura WalMart y se fundamenta en 4 principios:

- **Respeto por el individuo:** donde afirma que cada individuo merece ser tratado con respeto y dignidad.

Significa trabajar en un ambiente tolerante y digno con igualdad de oportunidades, sin discriminación y velando por la equidad de género.

- **Servicio al cliente:** Es ofrecer mercancía de calidad, variedad de productos y precios bajos todos los días. El servicio es la esencia de nuestro negocio.
- **Búsqueda de la excelencia:** Implica innovar, mejorar continuamente e ir un paso adelante en todo lo que hacemos para superar las expectativas de nuestros clientes y socios.
- **Integridad:** implica hacer las cosas de manera correcta, sin exponer o modificar valores, hacer lo correcto, a pesar de que nadie nos vea y sin poner en riesgo a la compañía.

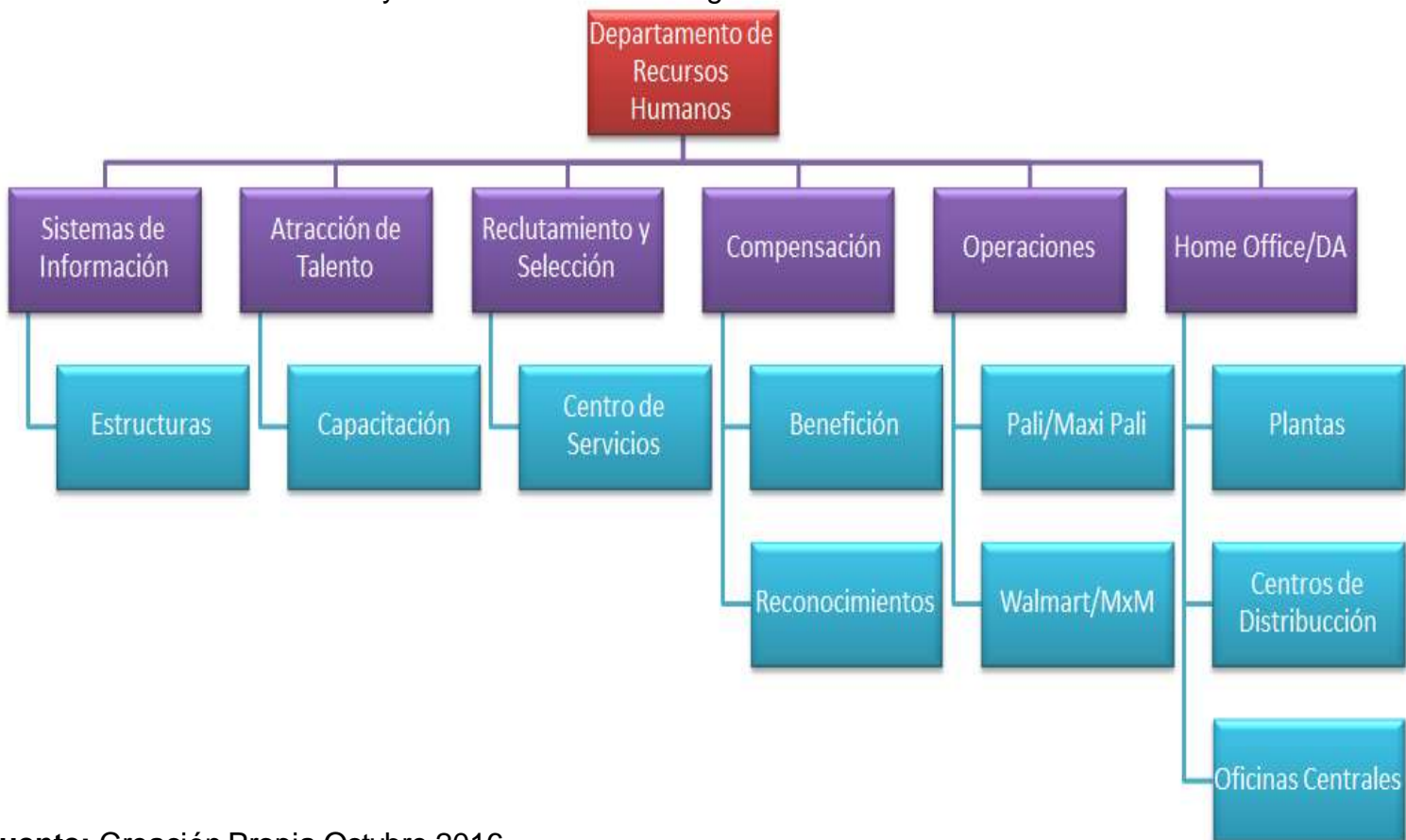
2.1.5 Sede física

WalMart tiene su casa matriz en Bentonville, Arkansas, para el trabajo por realizar nos enfocaremos en la sede de oficinas centrales ubicada en Fórum II, Lindora, Santa Ana, Costa Rica.

2.1.6 Estructura Organizacional RRHH

El departamento de Recursos Humanos de WalMart se divide en seis áreas, las cuales tiene funciones diferentes.

En resumen el área de sistemas de información se encarga de la recopilación de bases de datos y reportes generales así como actualización y mantenimiento de la estructura organizacional, atracción de talento busca perfiles de asociados para cubrir posiciones de liderazgo, así como la capacitación de las diversas posiciones de la compañía, reclutamiento y selección se encarga de cubrir las vacantes nuevas y por rotación que surjan en las diferentes áreas de la compañía, operaciones da soporte a asociados de tiendas casos laborales y éticos, así como dar soporte al áreas de reclutamiento y selección cuando lo amerite y finalmente home office cumple con las mismas funciones de operaciones pero enfocadas a asociados de plantas, centros de distribución y oficinas centrales. Imagen 1.



2.2 CONTEXTO TEÓRICO

2.2.1 La organización

La organización según Maristany es "...la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos para conseguir objetivos específicos" (pág.30).

"La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización". (Chiavenato, 2007, pág.6.)

Según detalla Chiavenato una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo en común.

Según Bordas, desde este enfoque global y dinámico, se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí. (pág.24).

En síntesis, los autores no refuerzan que las organizaciones están ligadas a las personas, donde un enfoque grupal es fundamental para la obtención de las metas establecidas.

2.2.1.1 La flexibilidad de la organización

En la actualidad, la flexibilidad es una de las cualidades más requeridas, y la organización no es una excepción a ese requerimiento.

En otras palabras, la flexibilidad es vital para un buen funcionamiento de la entidad y el posible logro de sus objetivos, así como el compromiso que puedan optar sus asociados para el alcance de los mismos.

Los siguientes son algunos de los elementos relacionados con la flexibilidad (Maristany, 2007, pág. 38):

1. La flexibilidad de la organización depende, en primer término, de la flexibilidad de sus componentes para producir cambios. La forma de organización más flexible se vuelve rígida en la medida en que sus miembros son rígidos.
2. Es importante tener la menor cantidad posibles de mandos intermedios. Cada persona en la escala de mandos tiende a demorar y distorsionar la comunicación y la acción.
3. Los puestos deben ser amplios y con mayores capacidades. Esto es fundamental para la definición de la organización, la selección, la motivación o el entrenamiento.
4. La organización debe ser clara, cada puesto debe ser autorizado y debe tener una definición precisa de su rol en la organización.

5. Por otra parte, hay mecanismos que colaboran en que la organización tenga flexibilidad en el logro de sus objetivos en materia de recursos humanos.

Algunos de estos mecanismos son:

- Horario flexible: definición del horario laboral, a partir de un tiempo obligatorio de presencia.
- Personal temporario: uso de personas por corto de tiempo.
- Horas extras: Tiempo generado fuera del horario.
- Contrato estacional: acuerdo de trabajo por periodos específicos del año.
- Administración de vacaciones: escalonar los periodos de receso laboral, del personal según necesidades operativas.

No hay punto de quiebre en estos elementos, se vuelven fundamentales para el fortalecimiento de una organización y para generar sentido de pertenencia en sus asociados.

En resumen se ha definido a la organización como un ente social constituido por recursos humanos y no humanos (materiales, financieros, tecnológicos) que se integran con el propósito de cumplir metas específicas, dentro de esta se da la coordinación planificada de funciones a través de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad de las tareas asignadas, en donde la administración adecuada de los recursos ha llegado a ser la clave del éxito.

Las organizaciones están divididas por áreas o sectores, que tienen características y dinámicas específicas y particulares, cada una de ellas se constituye a raíz de un objetivo, población, funciones y cultura creada; pero, a su vez, dependen unas de otras, encontrándose todas en una constante interacción.

En donde para el buen desarrollo de una institución deben tomarse en cuenta los aportes y requerimientos de cada sector, que llegarán a determinar las características que identifican a la organización.

Asimismo, para la obtención de los logros y objetivos de la empresa, y para la realización personal de los trabajadores, debe tenerse una visión de administración de recursos humanos, incorporando aspectos tan importantes como son la creatividad, motivación, estabilidad, entre otras. Así, en el momento propio del proceso las actividades de la organización se ejecutan de la mejor manera, logrando que todos los objetivos tanto organizacionales como personales puedan cumplirse a cabalidad.

Esto va a garantizar el buen desempeño y el cumplimiento de su objetivo principal, de esta forma, permite a una empresa disponer y coordinar sus recursos.

2.2.1.2 Las personas y las organizaciones

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente.

Según cita Chiavenato:

“Para superar sus limitaciones individuales, las personas agrupan y forman organizaciones, para lograr objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven crecen. Al crecer requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades”.
(pág.76).

Así como se indica los individuos se agrupan y forman organizaciones para el cumplimiento de metas, el problema surge cuando esos objetivos en común también van a depender o afectar los objetivos individuales que conservaron y que no son compatibles.

Es allí donde se debe tener sumo cuidado pues la cooperación y la satisfacción se pueden perder e incluso puede surgir cero cooperación y mala comunicación entre los miembros.

Chiavenato nos explica claramente de una manera muy resumida la diferencia de los objetivos que puede buscar una organización versus los objetivos individuales de buscar alcanzar las personas que conforman esa organización (pág.77.)

Objetivos:

- Organizacionales: La organización quiere lograr
 - Utilidad
 - Productividad
 - Calidad
 - Reducción de costos
 - Participación en el mercado

- Satisfacción del cliente, etc.
- Individuales: Las personas quiere lograr
 - Salario
 - Beneficios sociales
 - Seguridad
 - Estabilidad en el empleo
 - Condiciones adecuadas de trabajo
 - Crecimiento profesional.

Si se analizan los objetivos tienen enfoques diferentes, pero si la organización es proactiva va a solventar esos intereses, metas u objetivos que desean alcanzar los miembros que la conforman.

De ello va a depender la obtención o el cumplimiento de sus propios objetivos, su eficiencia y eficacia.

2.2.2 Capital humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización además hacerla más ágil y competitiva (Chiavenato, 2007, pág.69.)

Según Chiavenato para lograr lo mencionado anteriormente las organizaciones deben utilizar intensamente 4 detonantes indispensables (pág.70):

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos.

En otras palabras es delegar autoridad a las personas para que trabajen según sus aprendizajes y competencias.

2. **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones.

En resumen, es tener una buena comunicación y que la información que se les brinda a los miembros de la organización sea clara y en tiempo y forma, así se lograría una más eficiente y segura toma de decisiones que impacten positivamente a la entidad.

3. **Recompensas:** proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales.

Toda persona necesita esta motivada para lograr enfocar su desempeño en busca de una meta o objetivo que cumplir siempre velando como se menciono anteriormente alcanzar tanto sus objetivos individuales como organizacionales. Ese motor o inyeccion de positivismo se puede crear con algo tan simple como reconocer el trabajo bien hecho.

Es alli donde un plan de incentivos ya sean economicos o sociales ayuden a orientar al personal en la direccion correcta y generar sentido de pertenencia con la entidad.

4. Competencia: ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar objetivos.

Una persona necesita aumentar y fortalecer las competencias que ya tiene, y la organización es responsable de ayudarlo. Al hacerlo no solo beneficia al asociado sino que también se ve beneficiado, pues los trabajos o puestos se vuelven más especializados.

2.2.3 Administración de Recursos Humanos

La administración de RRHH se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler y Juárez, 2011, pág.2).

Para poder lograr todas esas funciones toda organización ya sean pequeñas medianas, grandes o mundiales como en el caso de la empresa de estudio Walmart, debe tener un departamento de recursos humanos.

Según indican (Werther y Davis, 2008), *“El departamento de recursos humanos existe para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados, el área de recursos humanos es un área de servicio”*. (pág.18).

En síntesis, el departamento de RRHH viene a solventar las necesidades de la entidad, para que una empresa tenga éxito, y para que pueda funcionar debe tener recursos humanos, pues son los que brindan la mano de obra.

Pero, el departamento de RRHH no solo debe velar por satisfacer a las diferentes áreas de la entidad, también tiene un objetivo muy importante, acompañar, capacitar, guiar y proteger a ese recurso humano. No deben olvidar que son personas, individuos con sueños y necesidades no máquinas programadas detrás de una meta.

Equilibrando esos factores logra obtenerse resultados eficientes y eficaces y asociados felices y comprometidos con la organización.

2.2.4 Clima organizacional

El clima es una variable que media entre las estructuras, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. (Arancibia y Marchant, 2005, pág.133).

Según Goncalves (2000) el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como es la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (pág.135).

Como primer paso para la organización es autoevaluarse para saber en dónde es que está fallando y en donde está fuerte. Al obtener estos datos de forma íntegra y sin alteraciones, será el primer camino para la mejora.

Tanto para poner en balanza sus metas, así como su recurso humano para buscar el equilibrio.

El clima organización suele estar relacionado al comportamiento del personal, el que tiene su origen y significado en el contexto de las estructuras jerárquicas e interacciones laborales. (Prieto, 2006, pág.26).

Prieto (2006) nos detalla, que “Por lo tanto, lo que requiere ser modificado no es el jefe ni su equipo, sino los sistemas de administración de personal por medio de la interacción formativa entre jefaturas y equipos de trabajo. Ello generará un cambio en el comportamiento organizacional y, por lo tanto, un mejoramiento en el clima y las relaciones laborales” (pág.27).

No puede cambiarse al líder o a los miembros de un equipo, lo que sí puede cambiarse es el sistema o estilo que optaron ejercer sobre el grupo.

El clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización. (Bordas, 2016, pág.25).

Puede decir que el clima organizacional no es estable el mismo puede cambiar por medio de los meses, días o años, ello depende de la visión que proyecten los colaboradores de la organización, departamento o área en el que trabajen.

2.2.4.1 Las principales dimensiones del clima organizacional

Según detalla Bordas (2016), numerosos autores han propuesto distintas dimensiones para analizar o diagnosticar el clima laboral ella lo resumen en 8 principales dimensiones. (Autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia, motivación y liderazgo).

Bordas (2016) los describe a cada uno brevemente de esta manera (pág.27):

1. Autonomía: El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Este factor representa una parte importante de los colaboradores, al poder tomar decisiones propias, puede decirse que sienten el apoyo y confianza de sus superiores, eso resulta en mejores resultados y va generando un sentido de pertenencia hacia la empresa.

En síntesis es el sentido de importancia que el trabajador independientemente del cargo que ejerza en la compañía le dé a su labor,

si sabe que su aporte es fundamental para la compañía tanto el grado de satisfacción del mismo como el de su empresa será más elevado, en ello repercute mucho el estilo de supervisión que se mantenga según el grado de autonomía que tenga el colaborador.

2. Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

El trabajo en equipo es fundamental para la obtención satisfactoria de este factor, debe existir una sola meta, la cual debe ser compartida por todos los miembros que se verán beneficiados, la ayuda mutua por el bien común genera un mayor vínculo social y laboral.

3. Reconocimiento: El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

Una recompensa no solo equivale a lo monetario, si no aquellas cosas que hagan sentir bien e importante al colaborador como, por ejemplo, una tarjeta de reconocimiento por su buena labor, la celebración de cumpleaños, o logros personales, que hagan sentir al asociado que es parte importante de la compañía, y que no solo son máquinas.

Reconocer el alcance de metas tanto individuales como grupales es de suma importancia para fortalecer el factor.

4. Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

Muchas veces, los problemas más leves pueden presentarse por un tema de cómo está definido el organigrama o estructura organizacional de la empresa, incluso, puede repercutir en otros factores claves como, por ejemplo, la comunicación.

Todo proceso mal definido repercute a todos los colaboradores, la burocracia es uno de los bloqueos más presentes en una organización, por ello, debe hacerse un buen proceso de reclutamiento y selección para que los cabezas de la empresa tengan la plena confianza que los procesos se están haciendo de la manera adecuada.

5. Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

Con esta dimensión se pretenden transmitir la confianza que le tiene el líder al colaborador y genera que ellos se tengan confianza, le abre la puerta a la creatividad, imaginación e incluso es una motivación, la persona puede sentirse parte de la compañía, pues está aportando valor, dar oportunidad a estos riesgos calculados que pueden enseñarle a la empresa que es una muy buena manera de mantener un sano clima laboral, un trabajo mecanizado donde nunca se exponga el colaborador a

innovar no es una buena señal para alcanzar o mantener el éxito en un futuro.

6. Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

Este factor hace referencias a una buena relación con los compañeros de trabajo sin importa su cargo en la empresa, es fundamental si está acompañado de un buen trato y respeto por el individuo, no debe a ver cabida para discriminaciones, ya sea por preferencias sexual, raza, genero u algún otro motivo ni tampoco se debe permitir que los colaboradores se ven expuestos a acoso laboral o sexual, o se perciba algún favoritismos de parte del supervisor hacia una persona en especial, por ejemplo para postular para un ascenso es importante que todos los colaboradores sienta que cuentan con las mismas oportunidades de obtenerlo.

7. Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

Es uno de los factores más importantes de los cuales la empresa debe tener ojo clínico para poder estar hay para el colaborador, pequeños detalles como una palabra de aliento de “Bien Hecho”, “Gracias” etcétera,

vienen a formar parte importante en la motivación del asociado(a), una bonificación, un beneficio extra también forman parte positiva de este factor.

8. Liderazgo: Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

En resumen, puede decirse que el Liderazgo es la capacidad de aspirar a otras personas e influenciarlas para lograr los objetivos e conjunto y con los mejores resultados obtenidos de la manera correcta.

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal. (Bonifaz, 2012, pág.11).

2.2.5 Los Cinco principales Factores que afectan el Clima Organizacional según la investigación

Según nos detalla Marchant (2005) el clima organización se construye respetando cinco factores los cuales serán el pilar para la investigación:

2.2.5.1 Infraestructura

Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se verá perjudicado. Mientras mejores sean las

condiciones de espacios físicos de trabajo mejor será la percepción y desempeño de los trabajadores. (pág.138).

En otras palabras es primordial valorar si los asociados de la organización cuentan con los recursos y el espacio correcto para ejercer sus funciones y que le sea gratificante trabajar en él.

Una iluminación correcta ya sea natural o artificial, la moderación del ruido, contar con ventiladores o aire acondicionado especialmente en las zonas cálidas del país, y sin olvidar todas aquellas condiciones de seguridad, que prevengan cualquier inconveniente o riesgo que pueda verse expuesto el trabajador.

A nivel de espacios lo recomendable, según la empresa en estudio es un espacio mínimo de dos cubículos entre asociados.

La infraestructura puede visualizarse en esta investigación en dos: ambiente físico y espacio laboral.

2.2.5.1.1 Ambiente físico

El ambiente físico se va a clasificar en temas de ambiente propio que vive el asociado en su diario vivir especialmente en el ruido, la temperatura e iluminación.

1. **Ruido:** Diversas investigaciones mostraron que las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido influyen negativamente en el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes, e incrementan la tasa de errores. El ruido interfiere en la

actividad mental, provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. (Ramírez, 2016, pág. 47).

Para aquellos trabajos que son de oficina o espacios confinados es muy importante que el ruido sea moderado, puede afectar una comunicación asertiva, provocar problemas interpersonales, errores involuntarios en la realización de sus funciones o incluso que el colaborador se dé tiempo de ocio por falta de concentración.

2. Temperatura: Influye sobre el bienestar de la persona (tanto por exceso como por defecto) y su sensación de confort. La temperatura en sus extremos exige un esfuerzo continuado de atención para no cometer errores. Trabajos que requieren decisiones críticas o discriminaciones finas son afectados en términos negativos por el exceso de calor. La destreza manual se deteriora en condiciones de baja temperatura, siendo causa de accidentes. (Ramírez, 2016, pág. 48)

Es importante en todo lugar de trabajo que cuenten con una temperatura adecuada, no solo para que el trabajador logre realizar su trabajo en tiempo y forma, sino por la salud del asociado, los cambios bruscos en la temperatura o mantener una no adecuada pueden afectar la salud del asociado, en ese caso, pierden las dos partes, la empresa se verá obligada a cubrir una incapacidad que puede generar más costo que mantener una temperatura óptima.

3. Iluminación: El hecho de trabajar en un ambiente considerado con una iluminación adecuada facilita el realizar

trabajos que exijan esfuerzo visual, o mantenimiento de la atención, en el tiempo prescrito, evitando fatiga y errores. Por lo que los diferentes aspectos de la iluminación (luminosidad, brillo y contraste) son relevantes tanto para el rendimiento como para la salud y el bienestar psicológico. (Ramírez, 2016, pág. 47)

Una mala iluminación puede provocar asociados no satisfechos molestos puede incrementar los conflictos entre áreas y departamentos como efectos negativos en la salud de los colaboradores como, dolores de cabeza, problemas de concentración, fatiga, estrés, tensión y incumplimiento de tareas.

Es recomendable que previo a establecer un lugar de trabajo se validen todas las condiciones mencionadas para lograr proteger al colaborador y a la empresa.

2.2.5.1.2 Disponibilidad y disposición del espacio físico para el trabajo

Se debe realizar un estudio de funciones previo a establecer un espacio a un asociado, valorar el puesto es fundamental para establecer si por sus funciones debe tener un espacio reducido (pero adecuado) o un espacio amplio.

Ramírez (2016) detalla determinados diseños del lugar de trabajo y disposiciones espaciales en el trabajo en la fábrica o en las oficinas (directa atención al público, sin visión de otros operadores, sin orientación

externa, distancia de otros puestos o centros de la empresa, vulnerabilidad, accesibilidad, tamaño del espacio, proximidad física de personas y máquinas, cerramiento físico del puesto, zonas de trabajo abiertas, ventanas cercanas, accesos a entorno naturales, alta densidad social, disposición interior, acceso a servicios y ocio, etc.) producen más estrés que otras por los comportamientos de territorialidad, la influencia de variables emocionales, los inconvenientes que introducen en el desempeño del trabajo y los costes en movimientos, esfuerzo y pérdida de tiempo que representan (por ejemplo, no es lo mismo trabajar en una oficina de cara a una pared, aunque esté llena de posters y con armarios a los dos lados, que trabajar de cara a los compañeros y con posibilidad de ver el exterior).(pág.48).

Por ello, entre otros componentes se vuelve importante que la organización los tome en cuenta para lograr una satisfacción laboral positiva, y así no afectar el clima organizacional.

2.2.5.2 Remuneración

Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración. (Pérez y Merino, 2012).

Detalla Marchant (2005)...Si ellos piensan que la organización les incentiva, que proporciona beneficios adecuados al trabajo realizado y da oportunidades de ascenso a quienes se desempeñan mejor y valora las

capacidades individuales de cada funcionario ellos trabajan mejor. (pág.136).

Según detalla Dessler (2009), la remuneración de los empleados “...se refiere a todas las formas de retribución destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones” (pág. 422).

Toda persona necesita que su remuneración sea acorde a sus objetivos, eso también va de la mano con sus metas y estabilidad a nivel de salud y social.

La remuneración total del colaborador, es tal vez uno de los factores más importantes, un salario justo y un buen equilibrio entre lo laboral y familiar, con beneficios que equilibren la balanza,

El respeto de un salario mínimo, así como un buen plan de beneficios que vayan en pro del trabajador incluso de su familia, dan una imagen de fuerte y de confianza a la empresa.

2.2.5.3 Estilo de Supervisión

Para los funcionarios es importante y necesaria una jefatura que brinde una supervisión flexible, respetuosa, apoyador, que oriente técnicamente y de confianza, que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus

necesidades, sus inquietudes y sus problemas. La supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipos y al trabajo creativo. (pág. 136).

Los líderes son el ejemplo por seguir, si el estilo de liderazgo que poseen no funciona con lo descrito por Marchant, no es un buen estilo de liderazgo, pues no está pensado en los intereses y aspiraciones de sus empleados, si solo guía para alcanzar metas no está cumpliendo su función como guía, este es uno de los factores más complejos y uno al que las gerencias deben darle la importancia correcta.

Un buen estilo de supervisión no es aquel que con amenazas exige el cumplimiento o realización de funciones, es aquel que guía, escucha, ayuda, y muestra su liderazgo de una manera asertiva al asociado.

2.2.5.3.1 Estilos de liderazgo

Se puede entender como la postura que adopta la persona que administrara a una persona o un grupo de individuos, y esta ligados a su personalidad.

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor: se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los administradores, dueños o directivos de negocios. (Bonifaz, 2012, pág.13).

Según Bonifaz (2012) explica tres tipos de líderes, según la tipología más simple:

- a) **Líder autocrático:** Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y, a la vez, positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.
- b) **Líder democrático o participativo:** Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.
- c) **El líder de rienda suelta:** Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder, quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo.

En resumen, puede verse estos estilos de liderazgo como:

1. **Estilo Autocrático:**
 - Establece las metas y objetivos por realizar de manera individual no consulta con el grupo.
 - Ordena pasos y las técnicas de uno a uno.

- Designa compañeros para integrar el grupo.
- No tiene participación activa en el grupo.
- Emite críticas y alabanzas individuales.

2. **Estilo democrático**

- Pide la opinión del grupo en temas importantes.
- Los miembros tiene libre pase para actuar y tomar decisiones pues el líder sabe delegar
- Los miembros son libres de elegir con quien trabajar sin que se lo impongan.
- Participa activamente en el grupo para el mejor cumplimiento de las tareas.

3. **Estilo rienda suelta**

- Deja a total libertad para que el grupo decida el actuar.
- Aclara que hay información disponible. Esta es delegada a un subordinado que comunica al resto del grupo
- Realiza el mínimo esfuerzo.
- No participa en discusiones grupales para la toma de decisiones importantes que afectan al grupo.
- No realiza alabanzas.

El estilo de liderazgo que ejerzan las personas puede ser modificado según la situación actual que presente el departamento u organización.

Si un estilo no es favorable se debe analizar y junto con la persona orientar y mejorar aspectos que no entorpezcan el clima organizacional.

2.2.5.3.2 Esencia de liderazgo

Para Bonifaz (2012), el liderazgo lo definen tres factores que se requieren de su análisis para comprender de manera efectiva la esencia del liderazgo.

- a) **Influencia:** debe ser considerada como un término positivo, debido a que la mayor parte de las ocasiones se utiliza como sinónimo de manipulación o condicionamiento. Respetar, amar, valorar, tener fe, encauzar, unir y visualizar, con contempladas como parte de la influencia positiva. (pág.12)

En otras palabras lo puede entenderse como la influencia o la imagen que proyecta el líder hacia sus asociados.

Un líder con presencia genera autoridad sin tener que exigir, solo establece las funciones y las mismas fluyen de manera acertada de allí la importancia de una influencia sana.

- b) **Carisma:** hace alusión a un conjunto de talentos y creatividad que posee una persona, y que son empleados para crecer y hacer crecer a otros. (pág.12).

El carisma lo puede definir como la empatía que tenga el líder hacia sus subordinados, cuando se tiene un líder con esta característica se preocupa por el bien laboral y personal del asociado eso genera un

sentimiento de lealtad. Pues. va a buscar tanto su bien como el de su líder.

c) Valores: implican ciertos principios que rigen el comportamiento de los seres humanos. Se adquieren en la casa, con la familia y se ratifican durante la vida estudiantil. Son aplicados no solo en esa etapa, sino también en la vida profesional. (pág.12).

Un buen líder debe respetar tanto los valores universales como el respeto y la responsabilidad etc., como aquellos valores que sean propios de la compañía. Es la imagen o espejo del asociado.

2.2.5.4 Convivencia

Es muy importante para las personas el que la empresa propicie un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas. Cuando estas condiciones están dadas, los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones, aportan acciones para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas para solucionar problemas en el trabajo. (pág.137).

Al igual que el estilo de supervisión este es uno de los factores fuertes la convivencia viene afectar a todas las personas que comparten objetivos, metas y espacios en común si no se logra el vínculo se vuelve un problema, está muy ligado a la comunicación en tiempo y forma, la cual es vital para los asociados, si la información no llega de manera

adecuada o no llega del todo, puede afectar a la empresa a nivel económico, social y laboral e indisponer al recurso humano.

2.2.5.4.1 La comunicación

La comunicación influye, de una u otra forma en la organización, así como en sus integrantes, y también ayuda para que logren sus objetivos y enfrenten sus problemas. Por lo tanto, organización y comunicación son conceptos que van de la mano. Al estar formada por personas, la organización requiere de una buena comunicación para compartir y hacer comunes a todos los objetivos por los que fue creada, para intentar alcanzarlos. (Hernández, Gallarzo, Medina, 2011, pág.197).

La comunicación entre los individuos de una organización para la convivencia del diario vivir se vuelve fundamental, si los colaboradores no logran comunicarse para poder establecer aquellas metas colectivas o solventar necesidades básicas del trabajo diario se vuelve una lucha organización versus individuos. Si no se logra esa cohesión empiezan los conflictos.

2.2.5.4.2 El Conflicto

Según Hernández (2011), los conflictos no hacen sino describir cómo los humanos, por el simple hecho de vivir y convivir, se encuentran con ciertos problemas en nuestra relación con los demás, e incluso con nosotros mismos. Evidentemente, en cierto sentido los conflictos pueden ser considerados como obstáculos y problemas, puesto que suponen

dificultades para que se realice alguna acción, pero no es la única connotación que vale la pena considerar de ellos. (pág.201).

Por sus efectos, los conflictos se subdividen en funcionales y disfuncionales:

- a) **Funcionales:** Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. El desacuerdo que pueden exteriorizar los diferentes grupos estimula el pensamiento creativo y contribuye a mejorar el desempeño. Si en las empresas no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios. (Hernández, 2011, pág. 202).
- b) **Disfuncionales:** Son los que obstaculizan e impiden que se realicen las metas organizacionales. Un conflicto funcional puede convertirse en un conflicto disfuncional, por lo que la administración debe esforzarse para evitar el desorden destructivo. Cuando un grupo o persona busca alcanzar sus propios objetivos a costa de los demás, o sin tomarlos en cuenta, puede producir un conflicto disfuncional. (Hernández, 2011, pág. 202).

Una vez la organización, el líder o la gerencia visualice que en su departamento, área o colaboradores existe un conflicto, debe actuar, buscando la mejor solución, ya sea por una conciliación, acuerdo o una negociación en muchos casos el conflicto es personal, y no sería adecuado exponer las metas en una persona, por ello, debe buscarse la

mejor manera de ayudar especialmente si es interpersonal, una convivencia sana entre compañeros y la organización es fundamental para el crecimiento de la entidad.

2.2.5.5 Motivación

Según Marchant (2005), implica que dependiendo del grado en que el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral (pág.138).

Puede resumirse con el valor que espera el asociado ser reconocido por su aporte, no necesariamente debe ser monetario pero si debe ser 100% real, muchas empresas caen en el error de seguir solo aquellas faltas que cometió el asociado, pero no premio aquellas acciones correctas que generaron valor para la organización y llevaron un poco más cerca al cumplimiento de objetivos.

Según Chiavenato (2007); “Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que sea utilizado en diversos sentidos. De manera general motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (pág. 47).

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Esta será valorada por los trabajadores, que, a la vez, trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si

su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad. (Marchant, 2005, pág.140).

Si una organización tiene claro de que está afectando su clima laboral puede obtener provecho de eso, se basa en la mejoraría para optimizar aquellos factores que actualmente no son favorables para los resultados y **orientarlos a un camino positivo.**

2.2.5.5.1 La esencia de la motivación en las organizaciones

Robbins y Judge (2009) detallan en síntesis los factores que deben tomar en cuenta la gerencia para la motivación en las organizaciones. (pág. 239)

- Reconocer las diferencias individuales: Los gerentes deben ser sensibles a las diferencias individuales.... Los trabadores tienen necesidades diferentes... esto permitirá individualizar sus metas, el nivel de involucramiento y las recompensas.
- Utilice las metas y la retroalimentación: Los empleados deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre lo bien que se esfuerzan para lograrlas.
- Permita que los empleados participen en las decisiones que los afectan: Los empleados pueden contribuir e ciertas decisiones que los afectan: establecer metas de trabajo, resolver problemas de productividad y calidad entre otros.

Esto incrementa la productividad del trabajador, su compromiso, la motivación y la satisfacción laboral.

- Vincule las recompensas con el desempeño: las recompensas deben ser contingentes al rendimiento es importante que los empleados perciban un vínculo claro... si los individuos perciben que la relación es baja, los resultados serán un desempeño malo.
- Compruebe la equidad del sistema: las recompensas también deben ser percibidas por los empleados como igualitarias de acuerdo con las aportaciones que hagan en su trabajo.

2.2.6 Trabajo en equipo

Puede decir se que es la unión de dos o más personas que buscan un objetivo en común y trabajan en equipo para obtenerlo de la mejor manera sin afectarse entre sí.

Donde cada miembro puede exponer sus habilidades y buscar fortalecer sus debilidades, apoyándose en otros miembros del equipo en pro de la mejora, la competencia no existe, puesto que todos trabajan dando lo mejor de manera grupal y no individualmente.

Para Colombo (2003), el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora que, además, puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o aún de su entorno. En este ámbito, cada uno aporta información, conocimientos y experiencia desde su propia perspectiva. Por ello, esta modalidad de trabajo exige ciertas

acciones y comportamientos particulares de los participantes, tales como opinar, escuchar, negociar, consensuar, integrarse, ceder, aceptar. (pág.3).

2.2.6.1 Diferencia de un grupo a un equipo

Según detalla Aguilar y Vargas (2010), un grupo y un equipo son:

1. **Grupo:** Es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social. (pág.3).

El grupo actúa individualmente para alcanzar los objetivos, busca el reconocimiento para el solo y solo se llaman grupo por ser varias personas, pero sus metas son diferentes a nivel personal.

2. **Equipo:** un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen, en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal. (pág.3).

Un equipo ve las metas como un conjunto, sin busca del reconocimiento personal, pero si el reconocimiento grupal, la comunicación es más fluida permitiendo la eficiencia y eficacia en el alcance de los objetivos.

En las organizaciones se necesitan más equipos que grupos de trabajo, de alguna manera tienen como reto, que ese grupo logre trabajar en armonía y se llegue a convertir en equipos. No solo en el área si no con otras áreas.

2.2.6.2 Factores que favorecen y no favorecen el trabajo grupal

Aguilar (2010) expone una lista de 10 factores que favoreces y no favorecen el trabajo grupal (pág. 8).

A. Factores que favorecen:

1. Contar con objetivos comunes.
2. Contar con una organización claramente definida en la que se aclare: que va a hacerse (metas, como va a hacerse (procedimientos), quién lo va a hacer (funciones).
3. Contar con roles y tareas aceptadas.
4. Mantener una comunicación clara y fluida.
5. Establecer un sistema de colaboración en donde se premie lo correcto y se señale lo incorrecto.
6. Contar con normas claramente definidas.

7. Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales.
8. Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.
9. Mantener afinidad e identificación con el grupo.
10. Contar con conciencia de grupo.

B. Factores que No favorecen:

1. Contar con objetivos incompatibles.
2. Ausencia de roles, funciones, procedimientos, metas.
3. Falta de aceptación e incumplimiento de roles y tareas.
4. Mantener una comunicación disfuncional.
5. Establecer un sistema de competencia.
6. Carecer de normas.
7. Mantener relaciones interpersonales adecuadas y un agrupamiento inadecuado de personas.
8. Carecer de colaboración.
9. No compartir las mismas creencias, actitudes del grupo.
10. Carecer de conciencia de grupo.

En síntesis, estos factores pueden ayudar o no al desempeño que se le esté dando en el departamento, área o empresa.

Que se solicita, comunicación asertiva, mente abierta a cambios, colaboración, integridad, responsabilidad, ética, compromiso, cooperación este elemento es vital para el éxito.

2.2.6.3 Tipos de equipos de trabajo

Stoner (1996) menciona tres tipos de equipos de trabajo:

- a) **Equipos funcionales:** están constituidos por un gerente y los subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional las cuestiones, tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones, son relativamente simples y claras.
- b) **Equipo autodirigido:** Es un grupo formal de empleados que operan sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo e interno. El equipo de trabajo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración.
- c) **Equipo multidisciplinario:** es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, transponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales.

La funcionalidad de un buen equipo es tener la guía, no necesariamente el acompañamiento, si los individuos están comprometidos logra alcanzarse el trabajo asignado sin reproceso y en una sola línea.

Una de las bases más importantes para un buen trabajo en equipo es tener sentido de pertenencia para con el equipo, como para la empresa, integración en otras palabras sentirse parte de él, vivirlo y

sufrirlo como uno solo, equidad, significa igualdad de oportunidades para todos sin ningún tipo de discriminación y uno de los más importantes la cooperación, y si los miembros del grupo no está unidos y se apoyan entre sí para alcanzar los resultados propuestos no se logrará la palabra equipo.

2.2.6.4 Modelos de trabajo en equipo

Cuando se habla de trabajo en equipo se genera una expectativa muy grande en las organizaciones, su importancia radica en que existe una unión que permite alcanzar los objetivos de la organización, el apoyo mutuo, la calidad, la superación y capacitación constante, con el propósito de alcanzar un fin común. Sin embargo, para que esto suceda, debe crearse las condiciones que permitan madurar al grupo de trabajo para convertirlo en equipo de trabajo. (Montes y Moreno, 2007, pág. 26).

Como detalla los autores para transformar un grupo de trabajo en un equipo debe trabajarse y para ellos debe validarse cuál es el método mejor para hacerlo, es allí donde entran los modelos.

Según Álvarez (2009), Un modelo es una construcción teórica que incluye un conjunto de prácticas de trabajo coherentes y que describen una determinada situación productiva.

Se profundizará en tres modelos, según Franco (2004):

1. El Modelo de Hackman: presenta un modelo para el desarrollo de equipos de alto desempeño.

El modelo comienza definiendo primero los criterios de efectividad de un equipo y, posteriormente, determinando las condiciones que influyen en dicha efectividad.

Puede decirse que un equipo de trabajo es efectivo en la medida que satisfaga los siguientes tres criterios:

- Servicio aceptable al cliente. El resultado productivo de un equipo (esto es, su producto servicio o decisión) cumple o excede los estándares de calidad, cantidad y oportunidad de entrega de los clientes del equipo (las personas que reciben, revisan o usan los resultados de este).
- Crecimiento como equipo. El proceso social que utiliza el equipo para realizar su trabajo aumenta la capacidad de sus miembros para trabajar juntos interdependientemente en el futuro.
- Aprendizaje individual de sus miembros. La experiencia de equipo contribuye al aprendizaje y bienestar de sus miembros individualmente considerados.

Las condiciones que menciona Franco (2004), para la efectividad son:

1. Un equipo real en vez de un equipo de nombre.
2. Una dirección que impulsa su trabajo.
3. Una estructura que posibilita; facilita en lugar de impedir su trabajo.

En resumen, con este modelo se busca crear o mantener equipos de alto desempeño, valorando la eficiencia, las estrategias establecidas para alcanzar las metas, el liderazgo que posea la persona que guía, la manera adecuada de solucionar problemas y el grado de involucramiento que muestre los miembros del equipo.

2. El Modelo Tradicional: presenta un modelo para el desarrollo de equipos de alto desempeño

Tres son los factores que se consideran clave en este modelo y que determinan el desempeño y productividad de los equipos de trabajo. Estos factores son:

1. Los miembros que lo componen: En este aspecto se consideran importantes las habilidades de cada uno de ellos en lo concerniente a la tarea, las habilidades interpersonales y aquellas que son necesarias para la toma de decisiones y para la solución de los problemas. También se requiere un buen balance en cada uno de sus miembros, así como su complementariedad.
2. El equipo en sí: En esta parte se consideran importantes las normas, los roles, el desarrollo de la cohesividad, la responsabilidad mutua y el tamaño del equipo.
3. El contexto organizacional: Un equipo de trabajo puede estar estructurado con excelentes personas que están bien coordinadas, conocen claramente su tarea, han desarrollado normas claras y se respaldan muy bien los unos a los otros.

No obstante, el ambiente que los rodea no es favorable para la consecución de los objetivos.

Para este modelo, es importante medir la cantidad de individuos que conforman el equipo, establecer normas o políticas, velar porque todos aporten en las tareas y que exista una cohesión para que todos trabajen de la mano.

También visualizará en cuál de estos tres factores está fallando para trabajar en él y ayudar al equipo, de los tres factores el contexto organizacional es fundamental, pues si no cuentan con las condiciones o herramientas adecuadas, financiamiento otro factor organizacional que obstaculice la labor no podrán funcionar como desean hacerlo y, por lo tanto, no se cumplirán las metas de manera esperada.

3. Modelo 3P y 3C: Este modelo considera los seis factores clave que determinan la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo. Estos factores son los siguientes:

1. El propósito: le brinda al equipo identidad, pues le permite diferenciarse de otros y define la pertenencia.

2. El proceso: significa tener procedimientos bien definidos para tomar decisiones, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas.

3. La participación: permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito.

4. La confianza: permite contar con seguridad con los demás en el cumplimiento de las responsabilidades individuales. Implica conocer las habilidades y destrezas de cada uno para poderlas utilizar al máximo en el momento oportuno.

5. La comunicación: es la facilidad con que los miembros pueden expresarse clara y honestamente con los demás, sin la presencia o el temor por agendas escondidas, sin pensar que lo que dicen puede utilizarse en su contra.

6. El compromiso: es el deseo de aceptar responsabilidades y de llevarlas a cabo oportunamente.

Para este modelo, esos factores son los pilares de un equipo de alto desempeño, no puede tenerse confianza sin participación, no puede tenerse compromiso sin propósito, no puede tenerse comunicación sin confianza y así sucesivamente todos se ajustan entre sí, son complementos unos de otros y todos tienen su grado de importancia.

2.2.6.5 ¿Qué se espera al trabajar en equipo?

Según Pérez y Otárola (2009),...las esperanzas o posibilidades de conseguir algo, todo ello en espacios y tiempos ya determinados, o que se van determinando en el proceso: en este caso trabajar en equipo. ¿Para qué? Trabajar en equipo para lograr mejores resultados organizacionales que los que se lograrían trabajando individualmente y

mejorar las condiciones de motivación y satisfacción de las necesidades individuales. (pág. 4)

En otras palabras, la organización espera el alcance de metas de una manera más eficaz y eficiente, también el crecimiento y desarrollo de las competencias de los individuos.

Y esto dependerá de si se logra trabajar en equipo exitosamente, según Colombo (2003), el éxito del trabajo en equipo se basa en lograr un equilibrio adecuado entre dos componentes: las relaciones humanas y la tarea asignada. (pág. 4).

Los equipos centrados en la tarea suelen tener un importante grado de productividad, pero no logran una verdadera integración a nivel humano ni el aprendizaje individual que deja el “compartir”. Por el contrario, los que se centran excesivamente en las relaciones interpersonales pueden convertirse en un interesante espacio para reuniones de camaradería, pero logran muy escasos resultados o de muy baja calidad. (Colombo, 2003, pág. 4).

En otras palabras, lo que comenta Colombo es que debe existir un equilibrio entre los dos componentes para que exista una cohesión que lleve al equipo al éxito.

Como se analizó anteriormente, no es lo mismo trabajar en equipo que grupos de trabajo, es una ganancia colectiva que los individuos aprendieran a trabajar en equipo de esta manera todos gana.

Al lograr trabajar en equipo se exponen cuáles son las habilidades y competencias de cada miembro y logra determinarse si la posición que ocupa realmente es la acertada, así la organización tiene una visión mejor de su personal y validan si en su estructura organizacional ocupan la posición adecuada que ellos necesitan para el logro de las metas.

Se espera que cada miembro del equipo fortalezca la confianza en sí mismo, en sus compañeros, en sus líderes y, finalmente, en su organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

Para el trabajo de investigación que se realizará la finalidad es aplicada, esto porque pretende mejorarse los resultados obtenidos del instrumento aplicado.

La investigación aplicada según Soto; “Se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última... (Comp.) (2011).

Para esta investigación se tiene como tercer objetivo específico:

- Implementar una propuesta para mejorar los cinco factores del clima organizacional: infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación en el departamento de RRHH de WalMart (Team building).

El mismo será trabajo de campo, donde se pretende fortalecer el trabajo en equipo de las áreas que conforman el departamento de recursos humanos por medio de los indicadores estudiados.

3.1.2 Dimensión temporal

De los tipos que existen para este tipo de investigación, este trabajo se adapta el tipo de investigación de: **Transeccional o Transversal**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, 2010, pág. 151).

En esta investigación se trabajará con la investigación no experimental, pues no pretende manipularse las variables, se quiere analizar los cambios que sufren en el tratamiento natural de sus indicadores.

La Investigación no experimental lo detalla Sampieri (2010) como: Los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (pág. 149).

Este diseño se adapta a la investigación de estudio, pues quiere comprobarse si la hipótesis planteada resuelta acertada

Así podrá evaluarse si el clima organizacional afecta, de alguna manera, al trabajo en equipo.

3.1.3 Naturaleza

Las investigaciones se clasifican según su naturaleza en dos; Investigaciones cualitativas y cuantitativas.

Las investigaciones cuantitativas, según Pazos (2011), se halla relacionada con los experimentos, con las encuestas de preguntas cerradas, la recolección de datos, la medición estandarizada (pág. 31).

Para esta investigación se utilizara un enfoque cuantitativo, pues pretenden medirse datos exactos sin ninguna alteración y de la manera más objetiva posible.

Según Sampieri (2010); “En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (pág. 120).

En otras palabras podemos sintetizar que las investigaciones cuantitativas son objetivas y numéricas, siendo lo que se busca en esta investigación.

3.1.4 Marco de la investigación

El marco de la investigación se divide en tres niveles: Mega, el cual incluye todos los procesos de una empresa; Macro, en donde puede abarcarse todos los procesos de un departamento y Micro, cuando se abarca solo un procesos de un departamento. (Navarro, 2015, pág. 47).

El marco de esta investigación es micro, ya que solo comprende la evaluación del clima organizacional para fortalecer el trabajo en equipo del departamento de RRHH de oficinas centrales de WalMart.

3.1.5 Carácter

Esta investigación tiene carácter **Descriptivo**.

Cuando recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, comunidades o fenómenos, y reportan lo que arrojan esos datos son descriptivos. (Sampieri, 2010, pág. 166).

Con esta investigaciones que pretende describir la relación que tiene las variables independientes y como afecta en la variable dependiente.

Se obtiene información por medio de instrumentos de carácter objetivo en los cuales los datos arrojan los indicadores que deben mejorarse para fortalecer el trabajo en equipo, y cuáles están ligados al clima organizacional presente en el área.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos

Según Barrantes (2006), “Los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información” (p. 92).

Por su parte, Sampieri (2010) lo define como: “Los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (p.172).

Los sujetos, de acuerdo con el planteamiento de Barrantes y Sampieri, son quienes proporcionan la información, y en el caso de la investigación que se realiza, directamente relacionado con el problema para investigar, brindan la información necesaria para el enriquecimiento de esta, mediante los cuestionarios que se aplicarán.

El sujeto por estudiar es la empresa WalMart, siendo las 6 áreas mencionadas en la reseña histórica las que van a estudiarse para poder determinar si el clima organización que presentan está afectando el trabajo en equipo del área total de recursos humanos.

Pues las 6 áreas deberían poder trabajar como una sola tanto para el bienestar individual como el de la empresa

3.2.2 Fuentes de información

Las fuentes documentales son datos o estudios realizados previamente sobre los temas que uno desea investigar, que ya existen en algún medio como informes, páginas web, libros, investigaciones previas, documentos, etc. (Gonima (comp) (2012)).

Las fuentes de información consultadas en la investigación se clasifican en:

- ❖ Fuentes Primarias Mano
- ❖ Fuentes Secundarias Mano

3.2.2.1 Fuentes Primera Mano

En el presente trabajo de investigación se consideran fuentes primarias: los asociados que conforman el diferentes áreas de recursos humanos, tanto jefaturas, gerentes y operativos no existe distinción.

Mientras sean suministros del estudio.

3.2.2.2 Fuentes Segunda Mano

Según Pazos (2011), se definen las fuentes secundarias como “Los resúmenes, recopilaciones y listados de referencias.” (pág. 65).

Para esta investigación se usarán fuentes secundarias como tesis y tesinas con temas relacionados con el estudio a realizar, así como la utilización de libros.

Para citar algunas fuentes secundarias utilizadas detallo (viñetas) las demás fuentes se aprecian en la bibliografía.

- Tesina de Mariel Bonilla Vargas, Estudio del clima organizacional del departamento de atención inmediata del Patronato Nacional de la Infancia durante el primer semestre del 2013. Universidad Hispanoamericana Costa Rica.
- Tesis de Karla Ramírez Cubillo, Diagnóstico del clima Organizacional en el departamento de call center de la empresa telefónica de Costa Rica aplicado en el primer semestre del 2012. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Libro de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Batista Lucio, 2010, Metodología de la investigación.
- Fuentes de Información por Camilo Gonima, en el 2012, también se encuentra la información en un blog de internet.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

La investigación utilizará el método de muestreo No probabilístico.

Este tipo de investigación normalmente no se hace con grupos representativos, sino que el grupo del cual se extraen los datos constituyen la población o universo total y esta se delimita durante el proceso. (Pazos, 2011, pág. 74).

3.3.1 Población

Una población constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones, etc. (Pazos, 2011, pág. 71).

Sampieri (2010) detalla que “Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (pág. 174).

Para el trabajo de investigación se usará como población los asociados del departamento de recursos humanos de Oficinas centrales de WalMart para el III cuatrimestre de 2016, el cual consta de **106** asociados.

3.3.2 Muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. (Sampieri, 2010, pág. 174).

Para la investigación se utilizara una porción de la población del departamento de RRHH por lo tanto se considera una muestra de 28 asociados de 106 de la población que equivale a un 26% de la población total.

La muestra de obtuvo tomando en cuenta los criterios de exclusión e inclusión que se detallan a continuación:

3.3.2.1 Criterios de Inclusión

Para efectos de la población electa se tomó en cuenta los siguientes criterios para determinar la muestra.

1. Ser asociados activo de las áreas que componen el departamento de RRHH.
2. Tiempo activo en la empresa mayor a un año.
3. Tiempo activo en su posición mayor a un año.
4. Ser asociado tiempo completo.
5. Ser asociados que el 80% de su tiempo están físicamente en las oficinas centrales de WalMart.

3.3.2.1 Criterios de exclusión

Se excluirá de la investigación aquellas personas de la población que no cumplan con los siguientes criterios.

1. Asociados que no pertenecen a ninguna de las áreas de RRHH.
2. Asociados con menos de un año y un día en la empresa.
3. Asociados con menos de un año y un día en su posición actual en el departamento de RRHH.
4. Asociados contratados por temporada.
5. Asociados tiempo completo parcial (menos de 5 horas de labor).
6. Externos que brindan un servicio tercero al departamento pero no le reportan directamente a WalMart (no son parte de la planilla).

7. Asociados que más del 20% de su tiempo lo pasan en otras sedes que no sea en la oficina central (tienda, planta etc.).
8. Aquellos asociados que presentan alguna incapacidad mayor a 30 días.

Cuadro N° 1: Cálculo de la muestra

Área	Cantidad Asociados	Personal que no aplica Criterios de exclusión	Total Participantes Muestra	Observación(del personal que no aplica)
Vicepresidencia	3	1	2	1 asociado esta de expatriado en México
Sistemas de Información	4	2	2	1 asociada es temporal y 1 vacante
Estructuras	3	2	1	1 asociada esta en un proyecto de un año en México y 1 temporal
Atracción de talento	5	3	2	2 asociadas esta en un proyecto de un año en México y 1 nuevo
Capacitación	7	5	2	2 asociados esta en un proyecto de un año en México y 3 nuevos
Reclutamiento y Selección	20	15	5	10 son planilla externa, 2 en incapacidad por maternidad,3 temporales
Centro de Servicios	15	11	4	5 temporales, 2 en incapacidad por maternidad,4 nuevos
Compensación	3	2	1	2 nuevos
Beneficios	3	1	2	1 asociado con menos de un año en el puesto
Operaciones D&B/W&S	30	25	5	5 temporales, 1 incapacitado(hace 8 meses) ,5 planilla externa y 9 oficinas en tienda y 5 nuevos(menos de 4 meses)
Home Office	13	11	2	2 temporales, 1 incapacitado(hace 8 meses) ,7 planilla externa y 1 oficina en planta
Total	106	78	28	

Fuente: Creación Propia Octubre, 2016

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECIÓN DE INFORMACIÓN

Se considera el método o la manera que pueda medir si la hipótesis planteada para la investigación es exacta o no es real, según la situación actual de la entidad, para ello debe elegirse cuál es la técnica e instrumento por utilizar que pueda ser funcional a la investigación.

Se detalla a continuación:

3.4.1 Técnicas

Las técnicas de investigación son un conjunto de procedimientos y herramientas para recoger, generar, analizar y presentar información. (Cáceres, (comp.) (2014).

Según Morán y Alvarado (2010); "...las técnicas en las ciencias sociales se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian individuo en la aplicación de los métodos". (pág. 46).

En síntesis es aquel medio por utilizar para recopilar los datos de la información de la investigación.

Para esta investigación de naturaleza cuantitativa, se elegirá la encuesta como técnica.

Pues, busca conocer la opinión sobre del tema por investigar de los individuos a los cuales se le aplicará

3.4.2 Instrumento

Según Pazos (2011), un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian... para la investigación cuantitativa "...los instrumentos aplicados en este caso miden las variables en el entendido de que medir es un proceso que consiste en asignar números a las situaciones u objetos. (pág. 75).

Existen varios instrumentos para la investigación cuantitativa, pero para esta investigación se aplicará el cuestionario:

El cuestionario: Tal vez, sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir (Sampieri, 2010, pág. 218).

El mismo será aplicado a la muestra de la población, que consta de 28 personas y contempla un total de 15 preguntas, las cuales están diseñadas para medir los 5 factores relacionados con el clima organizacional que se consideran a nivel de hipótesis pueden estar afectando el trabajo en equipo del departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart en Fórum II.

3.5.3 Cuadro de Operacionalización de las variables

Hipótesis	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<p>Los factores del Clima Organizacional que pueden afectar la búsqueda del fortalecimiento del trabajo en equipo en el departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart para el III cuatrimestre del 2016 son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Remuneración • Estilo de supervisión • Convivencia • Motivación 	Infraestructura	-Equipo de Trabajo	<p>Cuando los espacios de trabajo no son suficientemente amplios ni están apropiadamente acondicionados para su funcionalidad no se dan las condiciones ambientales para trabajar adecuadamente y el desempeño laboral se verá perjudicado. Mientras mejores sean las condiciones de espacios físicos de trabajo mejor será la percepción y desempeño de los trabajadores</p>	<p>Si el porcentaje de las 3 preguntas de la variable Infraestructura es igual al 80% hasta el 89% no está afectando el clima organizacional, pues es normal, si es mayor de 89% estaría aportando a mantenerlo, pero si es menor que 80%, está aportando negativamente por lo tanto, el clima organización estaría bajo y está repercutiendo al trabajo en equipo.</p>	<p>Para el cuestionario que se le aplicara a la población y muestra estimada, para esta variable, se medirá con las preguntas: 1, 2 y 3.</p>
		-Herramientas			
		-Materiales			
		-Iluminación			
		-Instalaciones para discapacitados			
	Remuneración	-Salario	<p>Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo</p>	<p>Si el porcentaje de las 3 preguntas de la variable remuneración es igual al 80% hasta el 89% no está afectando el clima organizacional pues es normal, si es mayor de 89% estaría aportando a mantenerlo, pero si es menor que 80%, está aportando negativamente por ende el clima organización estaría bajo y está repercutiendo al trabajo en equipo.</p>	<p>Para el cuestionario que se le aplicara a la población y muestra estimada, para esta variable, se medirá con las preguntas: 4, 5 y 6.</p>
		-Beneficios			
	Estilo de Supervisión	-Valores	<p>La supervisión se relaciona tanto con los aspectos técnicos del trabajo como también con aquellos vinculados al trabajo en equipos y al trabajo creativo.</p>	<p>Si el porcentaje de las 3 preguntas de la variable remuneración es igual al 80% hasta el 89% no está afectando el clima organizacional pues es normal, si es mayor de 89% estaría aportando a mantenerlo, pero si es menor que 80%, está aportando negativamente por ende el clima organización estaría bajo y está repercutiendo al trabajo en equipo.</p>	<p>Para el cuestionario que se le aplicara a la población y muestra estimada, para esta variable, se medirá con las preguntas: 7, 8 y 9.</p>
		-Empatía			
		-Liderazgo de guía y apoyo			

	Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> -Relaciones Interpersonales -Compañerismo -Trabajo en Equipo 	<p>Un adecuado nivel de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas. Cuando estas condiciones están dadas, los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones, aportan acciones para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas para solucionar problemas en el trabajo</p>	<p>Si el porcentaje de las 3 preguntas de la variable remuneración es igual al 80% hasta el 89% no está afectando el clima organizacional pues es normal, si es mayor de 89% estaría aportando a mantenerlo, pero si es menor que 80%, está aportando negativamente por ende el clima organizacional estaría bajo y está repercutiendo al trabajo en equipo.</p>	<p>Para el cuestionario que se le aplicara a la población y muestra estimada, para esta variable, se medirá con las preguntas: 10, 11 y 12.</p>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> -Sentido de pertenencia Reconocimientos -Incentivos 	<p>Implica que dependiendo del grado en que el personal considera su trabajo como una fuente de realización personal y perciben que la organización brinda oportunidades para el crecimiento personal en el marco laboral</p>	<p>Si el porcentaje de las 3 preguntas de la variable remuneración es igual al 80% hasta el 89% no está afectando el clima organizacional pues es normal, si es mayor de 89% estaría aportando a mantenerlo, pero si es menor que 80%, está aportando negativamente por ende el clima organizacional estaría bajo y está repercutiendo al trabajo en equipo.</p>	<p>Para el cuestionario que se le aplicara a la población y muestra estimada, para esta variable, se medirá con las preguntas: 13, 14 y 15.</p>

Fuente: Creación Propia. Octubre, 2016

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este apartado se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a la muestra de la población de asociados que pertenecen al departamento de recursos humanos de oficinas centrales de Fórum II de WalMart.

4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se le llama codificación al proceso de representar las respuestas del cuestionario aplicado a los funcionarios, de esta forma, ayudan al procesamiento de la información, se realizan por medio de códigos numéricos. (Ramírez, 2016, pág. 66).

Según Meléndez (2013), La tabulación de la información es el conteo del número de casos que corresponden a las diversas categorías (pág.1).

En otras palabras, es el resumen que se va a mostrar para poder presentar la información de la manera más sencilla posible o funcional para que todo tipo de persona la pueda comprender y analizar de manera más rápida y precisa.

4.2 GRÁFICOS

Estos constituyen una representación de los datos recolectados para el análisis en lenguaje matemático, cuya función es ilustrar; pero esos datos deben ser explicados en lenguaje lingüístico o verbal, establecimiento como es la muestra, y que se deriva de ella para llegar a la interpretación de datos. (Pazos, 2011, pág. 110).

Los gráficos son una forma de mostrar la información de manera resumida, y de la cual se pueda obtener una comparación para poder analizar la información y obtener la respuesta a lo que se buscaba medir.

Existen varios tipos de gráficos, para esta investigación se utilizó el gráfico de barras verticales; pues permite obtener una visión más amplia de la comparación entre las respuestas brindadas por los encuestados y el gráfico circular que permite visualizar la totalidad de la información.

Los datos en los gráficos se presentarán en porcentajes para una interpretación más sencilla.

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La información que se brindará a continuación se da por medio del instrumento aplicado: un cuestionario que constó de 15 preguntas cerradas que miden las 5 variables que corresponden a los factores de la hipótesis planteada.

La información obtenida brinda un panorama real sobre la situación actual que está viviendo el departamento de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart con respecto a estos 5 factores:

- Infraestructura
- Remuneración
- Estilo de supervisión
- Convivencia

Se obtuvo el siguiente análisis e interpretación.

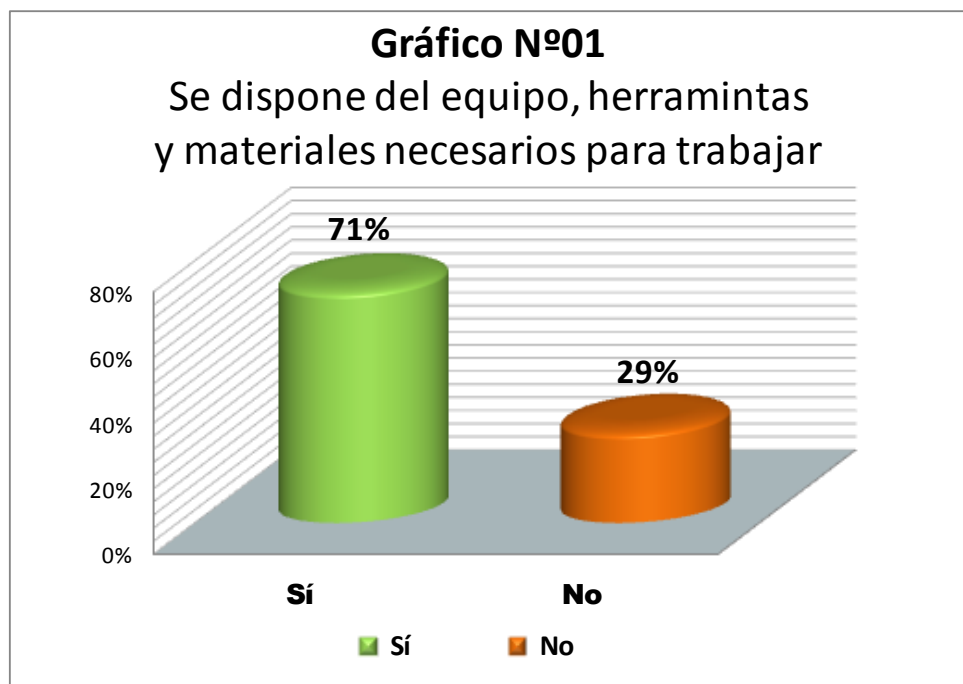
1. INFRAESTRUCTURA

Tabla N°01: Se dispone del equipo, herramientas y materiales necesarios

para trabajar.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se dispone del equipo, herramientas y materiales necesarios para trabajar	Sí	20	71%
	No	8	29%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



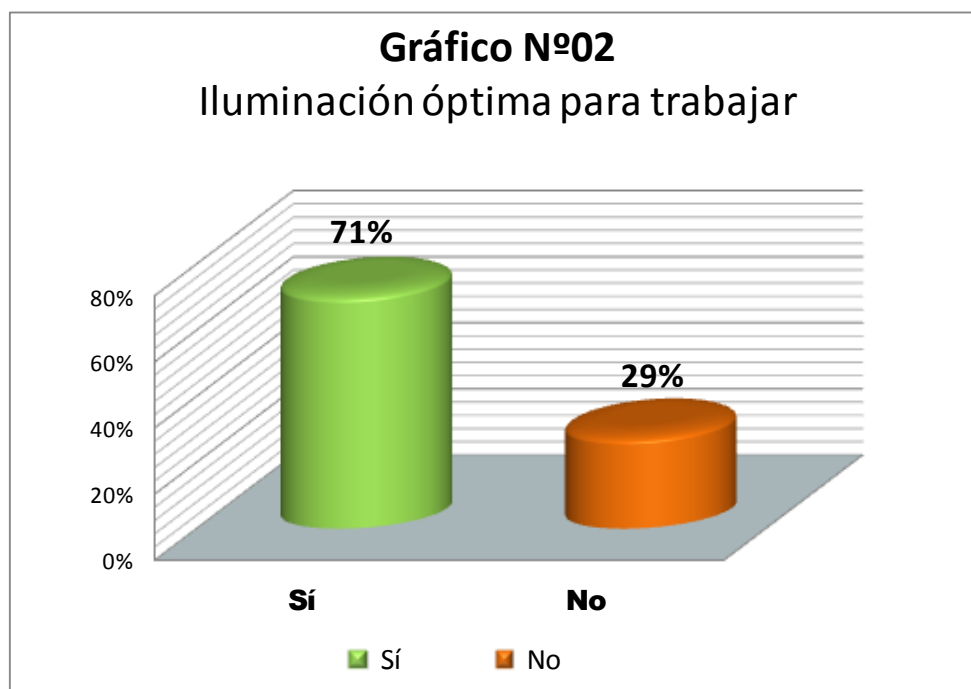
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

Del 100% de los encuestados, el 71% de la muestra que equivalente a 20 asociados indica que no cuentan con las herramientas, equipo o materiales para cumplir con su trabajo, el 29% de los encuestados que equivale a 8 asociados indican que si cuentan con el equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo.

Tabla N°02: La iluminación es óptima.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
La iluminación es óptima	Sí	20	71%
	No	8	29%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



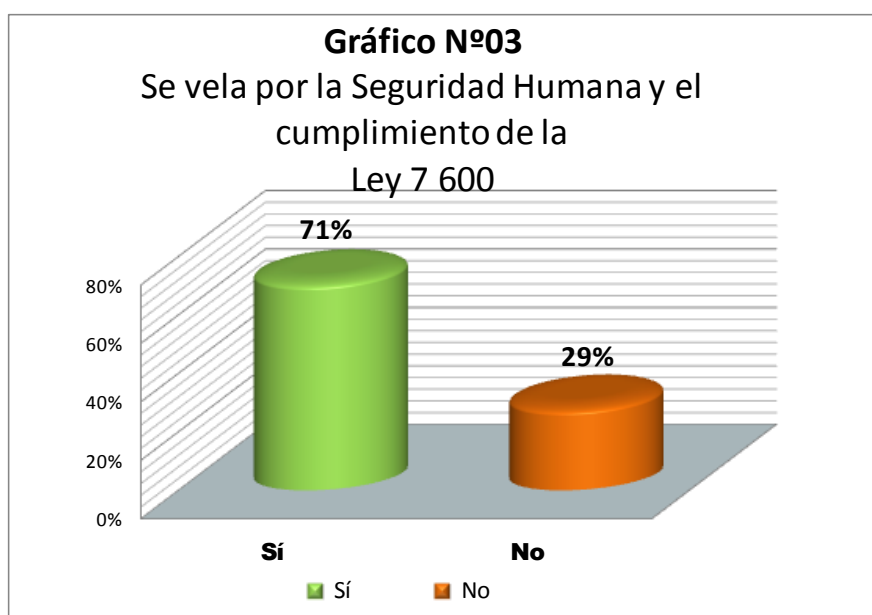
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

Del 100% de los encuestados, el 71% de la muestra que equivalente a 20 asociados indica que no cuentan con las herramientas, equipo o materiales para cumplir con su trabajo, el 29% de los encuestados que equivale a 8 asociados indican que si cuentan con el equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo.

Tabla N°03: Se vela por la Seguridad Humana y el cumplimiento de la Ley 7 600.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se vela por la Seguridad Humana y el cumplimiento de la Ley 7 600	Sí	20	71%
	No	8	29%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

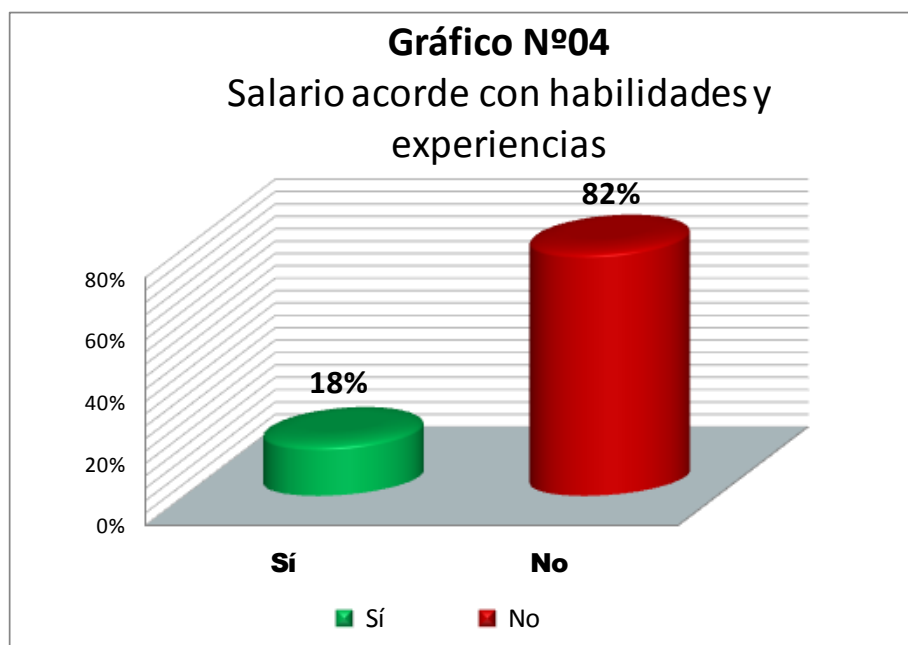
Del 100% de los encuestados, el 71% de la muestra que equivalente a 20 asociados indica que no cuentan con las herramientas, equipo o materiales para cumplir con su trabajo, el 29% de los encuestados que equivale a 8 asociados indican que si cuentan con el equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo.

2. REMUNERACIÓN

Tabla N°04: Salario acorde con habilidades y experiencias.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Salario acorde con habilidades y experiencias	Sí	5	18%
	No	23	82%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



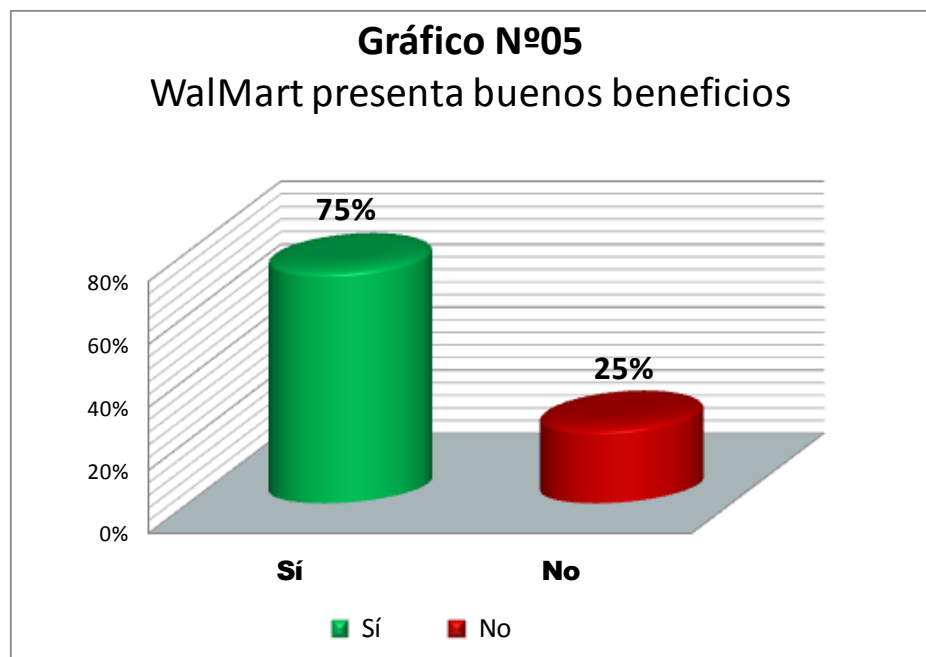
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

Del 100% de los encuestados, el 82% de la muestra que equivalente a 23 asociados no están de acuerdo con su salario, no creen que equivale a sus habilidades y experiencias solo 18% de los encuestados que equivale a 5 asociados se encuentran satisfechos con el salario que perciben por sus funciones.

Tabla N°05: WalMart presenta buenos beneficios.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
WalMart presenta buenos beneficios	Sí	21	75%
	No	7	25%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



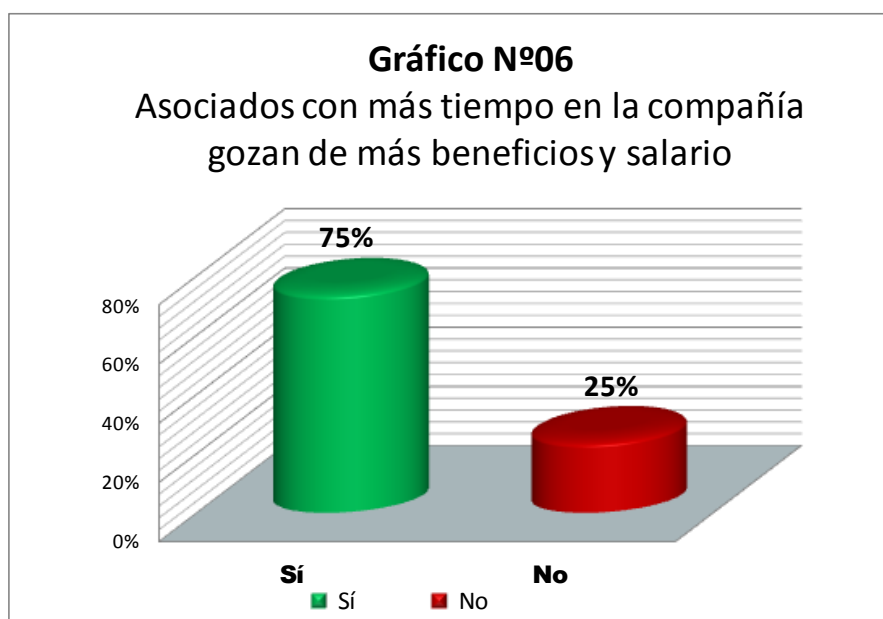
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

La mayoría de los encuestados que equivalen al 75% están de acuerdo que los beneficios que brinda la empresa son buenos, el 25% de la muestra que equivalente a 7 asociados no están de acuerdo que los beneficios sean buenos.

Tabla N°06: Asociados con más tiempo en la compañía gozan de más beneficios y salario.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Asociados con más tiempo en la compañía gozan de más beneficios y salario	Sí	21	75%
	No	7	25%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

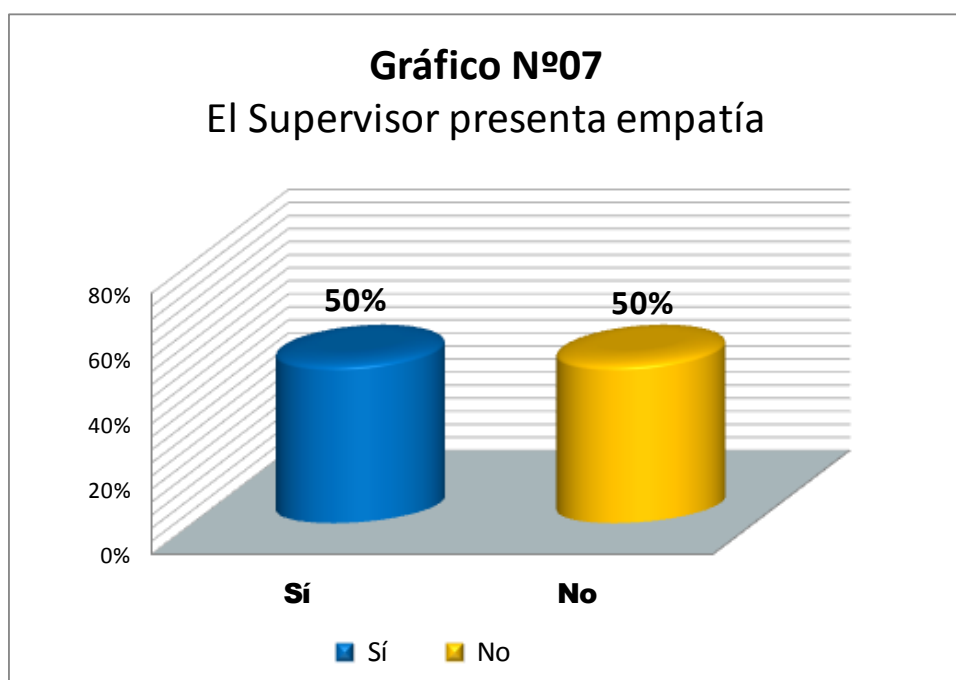
La mayoría de los encuestados que equivalen al 75% consideran que a los asociados con más antigüedad en la compañía se les brinda más beneficios y más salario que a los demás asociados con menos tiempo y el 25% de la muestra que equivalente a 7 asociados indican que el tiempo en la empresa no influye en la cantidad de beneficios y salario que perciben.

3. ESTILO DE SUPERVISIÓN

Tabla N°07: El Supervisor presenta empatía.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El Supervisor presenta empatía	Sí	14	50%
	No	14	50%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

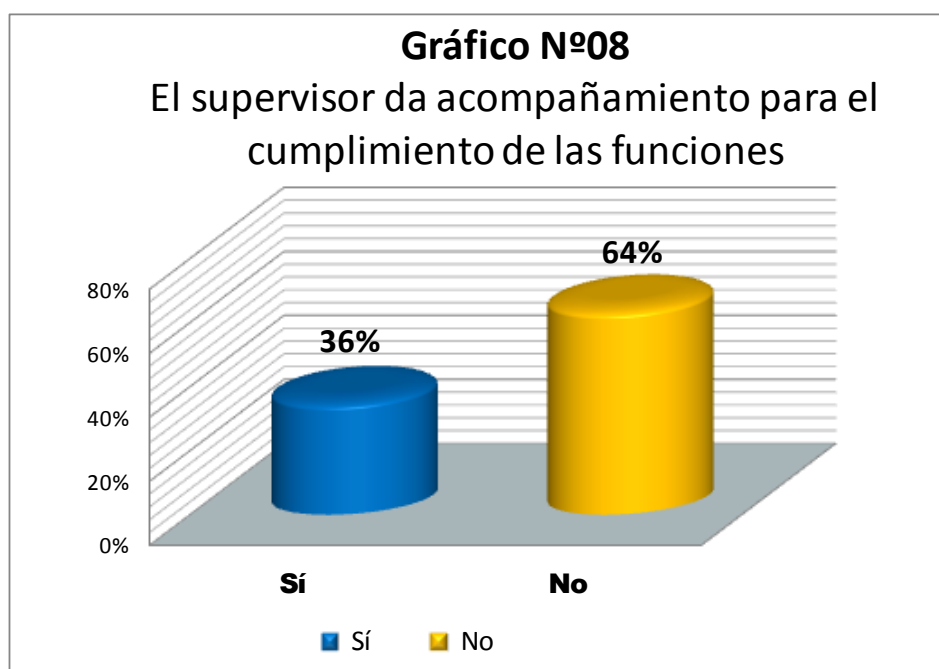
Para la pregunta numero 7 los asociados están divididos en partes iguales pues el 50% indica que la jefatura si es empático y el otro 50% indica que no lo es.

Lo que equivale a un 50/50.

Tabla N°08: El supervisor da acompañamiento para el cumplimiento de las funciones.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El supervisor da acompañamiento para el cumplimiento de las funciones	Sí	10	36%
	No	18	64%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



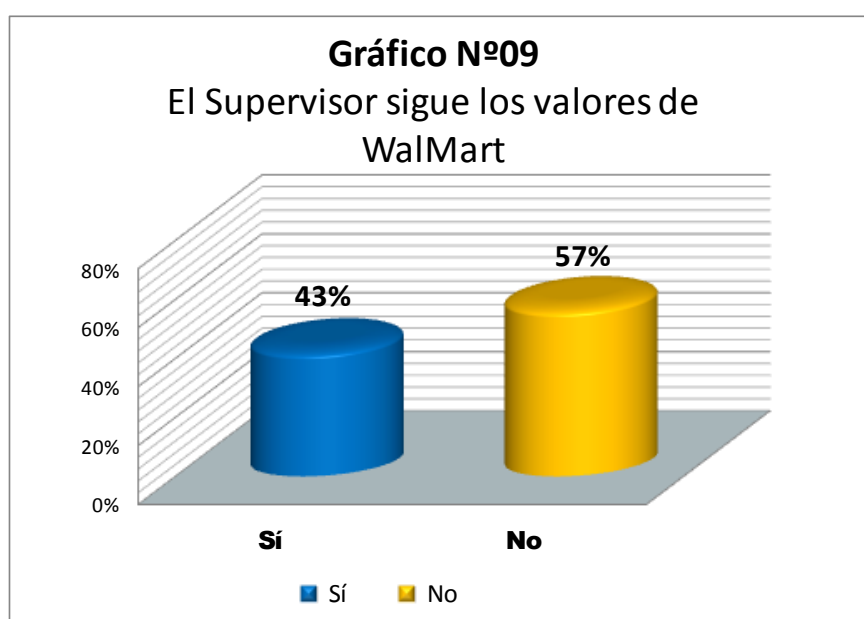
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

La mayoría de los encuestados que equivalen al 64% consideran que no reciben un acompañamiento por parte del supervisor para el cumplimiento de sus funciones solo el 36% indica que su jefe si le brinda acompañamiento.

Tabla N°09: El supervisor sigue los valores de WalMart.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
El supervisor sigue los valores de WalMart	Sí	12	43%
	No	16	57%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

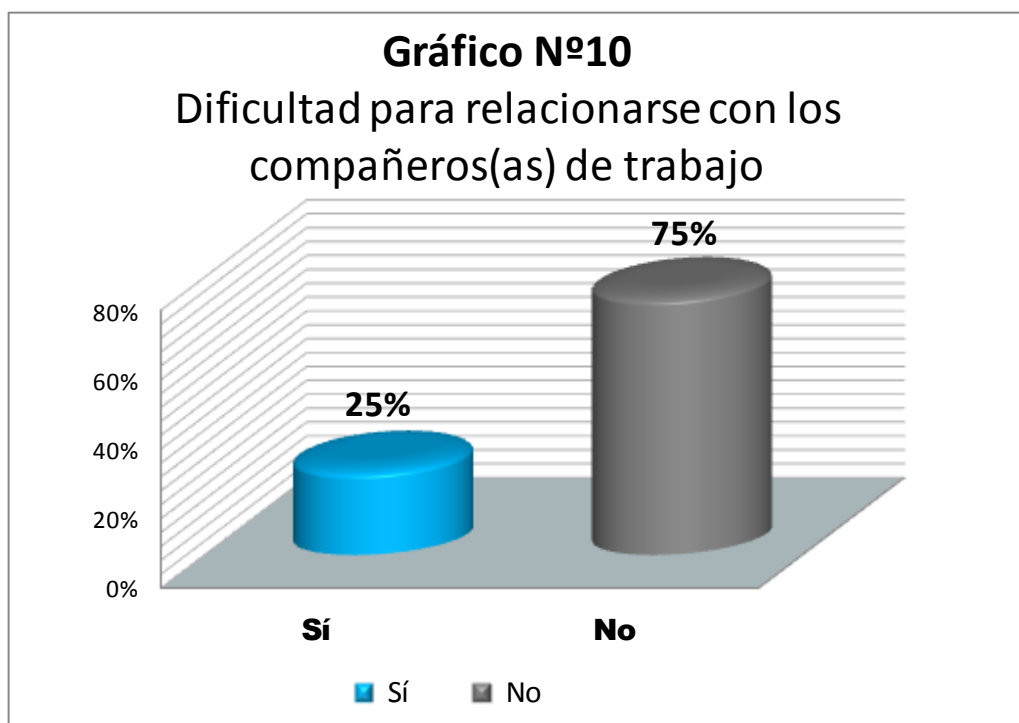
Esta pregunta está ligada a los valores de la empresa, y el 57% de los encuestados consideran que sus líderes no siguen los valores que rigen a la compañía, solo un 43% si consideran que los valores son tomados en cuenta por sus líderes.

4. CONVIVENCIA

Tabla N°10: Dificultad para relacionarse con los compañeros(as) de trabajo.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Dificultada para relacionarse con los compañeros(as) de trabajo	Sí	7	25%
	No	21	75%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



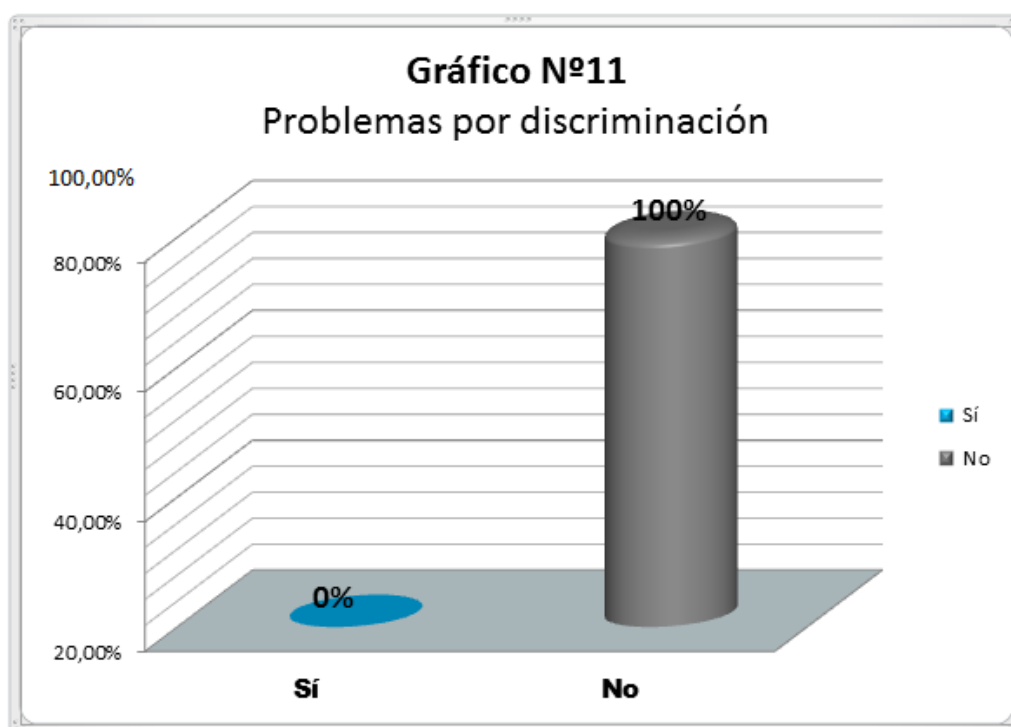
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

La mayoría de los encuestados que equivalen al 75% consideran que no tienen ningún problema para relacionarse con los demás compañeros de trabajo, solo 7 asociados de los encuestados que equivalen al 25% indican que si tienen dificultades para relacionarse con los compañeros de trabajo.

Tabla N°11: Problemas por discriminación.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Problemas por discriminación	Sí	0	0%
	No	28	100%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



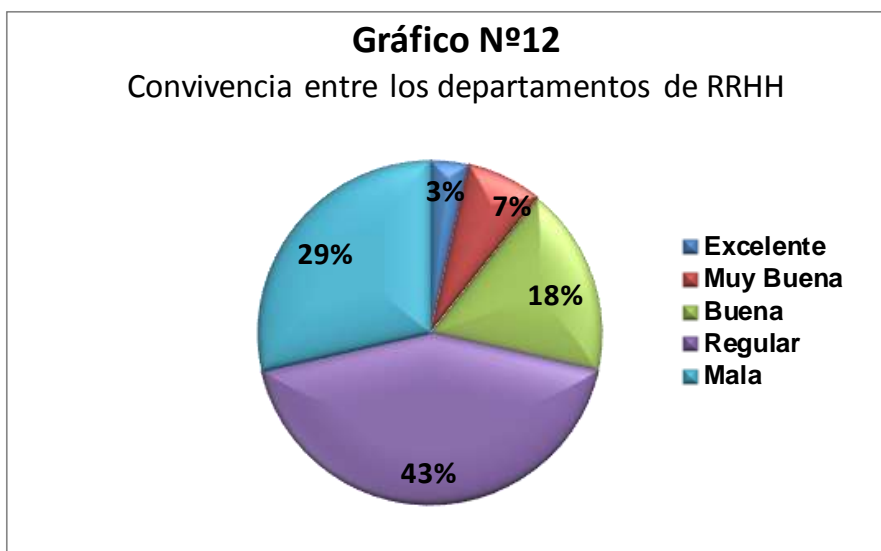
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

La pregunta número 11, es una de la más delicadas hablamos de un tema de discriminación, y el 100% equivalente a los 28 asociados encuestados contestó que no ha sido víctima de discriminación, por género, raza, credo, edad, orientación sexual etcétera.

Tabla N°12: Convivencia entre los departamentos de RR.HH.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Convivencia entre los departamentos de RR.HH	Excelente	1	4%
	Muy Buena	2	7%
	Buena	5	18%
	Regular	12	43%
	Mala	8	29%
	Total		28

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

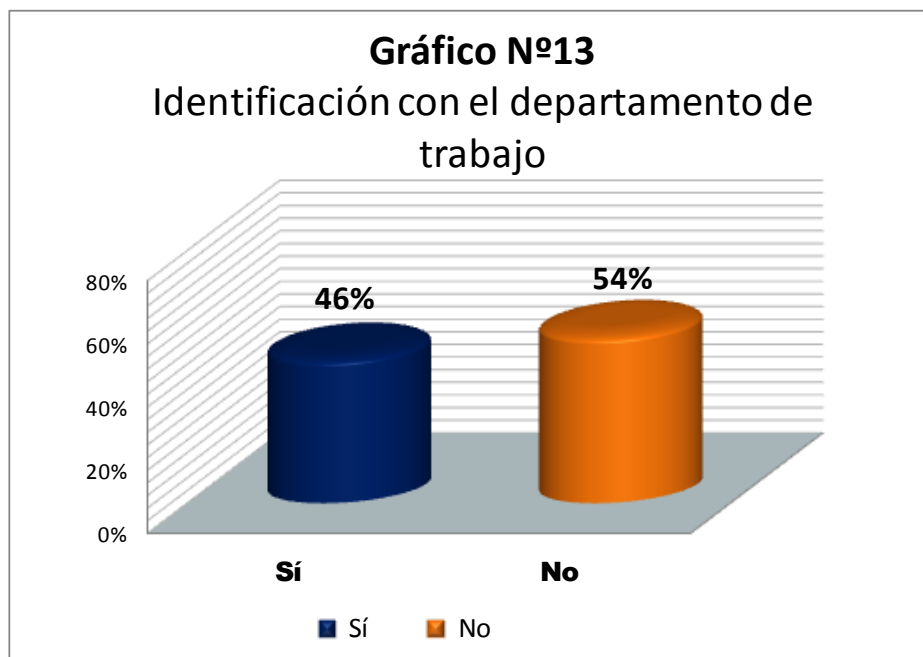
Del 100% de los encuestados el 3% indica que la convivencia entre las diferentes áreas de RR.HH es excelente, un 7% indica que es muy buena, el 18% que es buena, un 29% indica que es mala, pero la mayoría que equivale a un 43% considera que la convivencia entre departamentos es regular.

5. MOTIVACIÓN

Tabla N°13: Identificación con el departamento en el que trabaja.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Identificación con el departamento en el que trabaja	Sí	13	46%
	No	15	54%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

Solo el 46% de los asociados encuestados se identifican con el departamento que trabajan, y la mayoría que equivale al 54% no se identifican con su departamento.

Tabla N°14: Celebración de cumpleaños y logros personales.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se celebran cumpleaños y logros personales	Sí	17	61%
	No	11	39%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



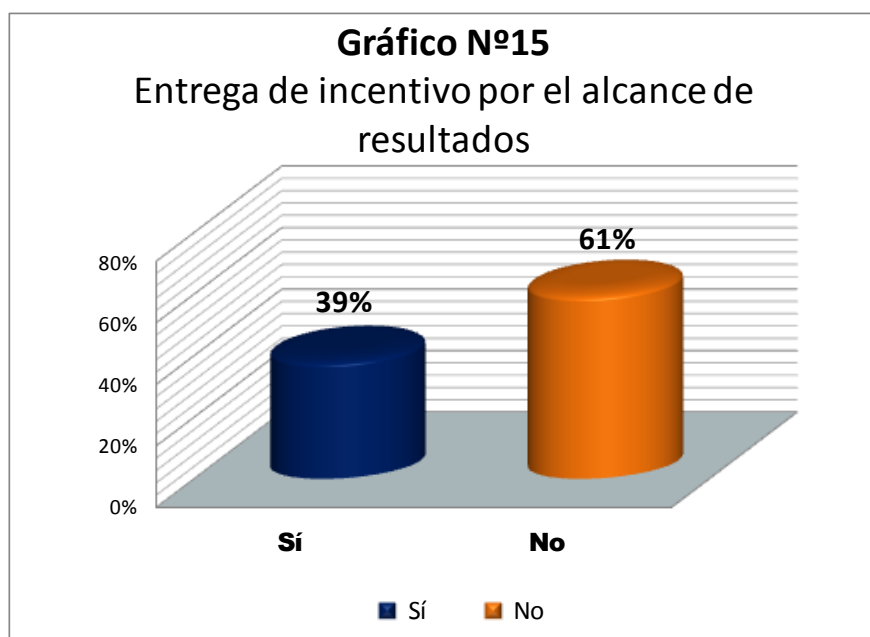
Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

El 61% de los encuestados reconoce que si se celebran los cumpleaños y logros personales, pero el 39% indican que no se realizan estas celebraciones.

Tabla N°15: Reconocimiento por obtención de resultados.

Interrogante	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Se reconoce por obtención de resultados	Sí	11	39%
	No	17	61%
	Total	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016



Fuente: Cuestionario aplicado a la muestra de asociados que pertenecen al departamento de RRHH de WalMart Octubre, 2016

Del 100% de los asociados encuestados el 61% indica que no reciben ningún incentivo por el alcance de sus resultados, solo el 39% lo reciben reconocimiento por el cumplimiento de sus funciones.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En este apartado se presentarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la aplicación del cuestionario a la muestra de la población de asociados que pertenecen al departamento de recursos humanos de oficinas centrales de Fórum II de WalMart.

5.1.1 Factor 1: Infraestructura

1. Se demuestra que la mayoría del personal opina que no cuenta con las herramientas, recursos o materiales adecuados para realizar su trabajo.
2. Una gran parte de los asociados al entregar su cuestionario indicaron que el problema más grande a nivel de infraestructura lo representa los espacios de trabajo, en algunos casos son muy pequeños para el tipo de función que realizan.
3. Se llegó a concluir que la mayoría de los asociados indican que no cuenta con una iluminación óptima para realizar sus tareas, algunas luces son muy viejas y parpadean como resultado no lograr concentrarse.
4. A lo referente a instalaciones adecuadas según la Ley 7 600 y seguridad humana, los asociados no están satisfechos, casi en su totalidad consideran que no son adecuadas, especialmente con los elevadores que frecuentemente están en mantenimiento o mal estado.

5.1.2 Factor 2: Remuneración

5. A nivel de salario la mayoría de los asociados consideran que el salario que están percibiendo no es acorde con sus experiencias y habilidades.
6. La mayoría de encuestados consideran que los beneficios que brinda la empresa WalMart son buenos y están satisfechos con ellos.
7. Se concluye que casi la totalidad de los asociados encuestados consideran que los colaboradores con más tiempo en la compañía (antiguos), perciben más beneficios y un mayor salario que los asociados con menos tiempo en la empresa.

5.1.3 Factor 3: Estilo de Supervisión

8. La mitad de los asociados encuestados consideran que su jefatura no toma en cuenta las necesidades personales de ellos, pero la otra mitad concluye que su jefe si muestra ese grado de empatía.
9. Más de la mitad de los encuestados no está satisfecho con la guía y ayuda que les facilita su jefatura para el cumplimiento de sus funciones, solo una pequeña parte se encuentra satisfecho con su supervisor.
10. La gran mayoría de los asociados encuestados concluyen que los líderes no cumplen con los cuatro pilares de la compañía que son sus valores.

5.1.4 Factor 4: Convivencia

11. La minoría de los asociados encuestados consideran que si tienen problemas para relacionarse con otros compañeros del departamento o áreas, expresan que por favoritismos e incluso por separación de clases sociales, la mayoría concluye que no presentan este problema.
12. La totalidad de la población encuestada nunca fueron víctimas de acoso por algún tipo de factor; raza, religión, género, orientación sexual etcétera.
13. La mayoría de los encuestados concluye que la relación que existe entre las diferentes áreas de recursos humanos es regular otra parte considerable indica que es mala y un pequeño grupo la clasifica entre excelente a buena.

5.1.5 Factor 5: Motivación

14. La mayoría del personal encuestado no se siente identificado con el departamento en el que trabaja, otra parte si se siente identificado.
15. Se concluye que a la mayoría del personal se le celebran cumpleaños y logros personales, pero a una parte bastante considerable no reciben esta clase de reconocimientos.
16. Casi la totalidad de la población indica que no reciben de parte de su, departamento, área o jefatura algún tipo de incentivo por el alcance de sus resultados, una pequeña parte sí lo reciben.

5.2 RECOMENDACIONES

Luego de aplicar las encuestas al personal de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart y una vez que se analizó la información, se realizaron las siguientes recomendaciones a la gerencia de cada departamento.

5.2.1 Factor 1: Infraestructura

1. Se recomienda realizar un mapeo de las funciones que realiza cada asociado y así poder determinar cuáles herramientas, equipo o materiales necesitan para realizar de manera adecuada, eficaz y eficiente su labor.
2. Validar si por el tipo de funciones, el espacio asignado a cada asociado es el adecuado, de lo contrario buscar una solución con el departamento administrativo para establecerlos según la necesidad.
3. Revisar con el área de mantenimiento y equipos la revisión de los fluorescentes asignados a cada cubículo de trabajo y determinar con cada asociado si la iluminación es la óptima.
4. Velar porque se cumpla la Ley 7 600 (IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD), mantener en funcionamiento los elevadores, coordinando con el área de mantenimiento y el departamento administrativo del edificio, y garantizar no exponer a ningún asociado a condiciones no óptimas que puedan perjudicar su seguridad y salud.

5.2.2 Factor 2: Remuneración

5. Trabajar con el área de diseño organizacional la revisión de los diferentes perfiles de puesto para lograr establecer si los requisitos académicos y experiencia laboral es el acorde, según la posición que ocupa cada asociado y revisar con el área de compensación una vez establecidos los perfiles si los asociados están recibiendo su salario acorde a las funciones que realizan de lo contrario validar con la vicepresidencia si puede aplicarse una reclasificación salarial, esto ligado al estudio de mercado salarial.
6. Mostrarle al departamento de beneficios los resultados de la encuesta, para que logren mantener los beneficios e incluso trabajen en más que ayuden a los asociados a mantener ese grado de satisfacción.
7. Validar con el área de beneficios la creación de una política donde le explique a los asociados más recientes en la empresa, porque los asociados más antiguos a la entidad reciben más beneficios, pues está ligado a la antigua razón social de la compañía.

5.2.3 Factor 3: Estilo de Supervisión

8. Buscar un equilibrio salud-trabajo donde las jefaturas vean a los asociados con un recurso humano valioso (empatía), y no como una máquina, eso por medio del fortalecimiento de equipo.
9. Realizar reuniones con las diferentes jefaturas que conforman las 6 áreas de recursos humanos para establecer lineamientos sobre el

trato correcto a los asociados así como deben ser una guía para lograr alcanzar los resultados de la mejor manera.

10. Establecer capacitaciones para puestos de liderazgo donde se refuerce los valores de WalMart así como el valor del recurso humano.

5.2.4 Factor 4: Convivencia

11. Realizar actividades grupales recreativas que busquen el acercamiento entre asociados de las diferentes áreas que conforman recursos humanos para mejorar la convivencia.
12. A nivel del tema de equidad y discriminación establecer charlas de ejemplos de vida para seguir manteniendo ese respeto entre asociados.
13. Asignación de proyectos compartidos con un solo objetivo, y que el equipo responsable del proyecto sean miembros de diferentes áreas de recursos humanos.

5.2.5 Factor 5: Motivación

14. Realizar actividades recreativas fuera de las oficinas, para lograr establecer un vínculo con el asociado.
15. Unificar en todas las áreas que conforman el departamento de recursos humanos el programa de reconocimientos, donde sea reconocidos y se le dé las gracias a los asociados por un trabajo bien hecho, logros personales alcanzados así como la celebración de cumpleaños.

16. Desarrollar un programa de incentivos donde sean premiados aquellos asociados que alcancen los resultados en tiempo y forma, que presenten los mejores indicadores y rendimiento.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la investigación realizada sobre la Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el trabajo en equipo del departamento Recursos Humanos de Oficinas Centrales de WalMart para el III cuatrimestre del 2016, se detectó que la hipótesis planteada sobre los factores que estaban afectando al departamento eran los correctos.

Una vez confirmada la hipótesis, logró detectarse varios problemas que estaban generando que los asociados no se encuentren al 100% satisfechos con el clima organizacional que se vive actualmente en las diferentes áreas que trabajan.

Bajo este panorama, procede a realizarse una propuesta que permita a la gerencia buscar una mejora a estas insatisfacciones para lograr que los asociados logren fortalecer un vínculo de trabajo adecuado que ayude a la empresa a alcanzar sus metas u objetivos de la manera más eficiente y eficaz y a la vez que los asociados se sientan cómodos y satisfechos con ellos mismos y la empresa en que trabajan.

Esta propuesta consiste en un programa de Team building para el personal de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart, por el nivel de estrés que viven diariamente y sabiendo que son la cara y apoyo a otros asociados de la entidad, es necesario fortalecer el vínculo de los asociados con la empresa y con los otros compañeros de trabajo, logrando un buen trabajo en equipo.

Así mismo, se realizará toda la logística necesaria para lograr el programa, como la cotización de alimentación, del lugar, transporte,

cronograma de actividades, horas, y los miembros que estarán participando, para que el programa se logre de manera exitosa y se ajuste al presupuesto del departamento.

Este programa de Team Building, permitirá mejorar el vínculo social y laboral de los asociados de oficinas centrales de recursos humanos de WalMart, así como brindarles una visión de por qué les afecta la infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia y motivación, logrando acerca a los asociados más a las jefaturas, y también a su vez le mostrara a las jefaturas las diferentes personalidades de sus asociados y la importancia de la motivación en su equipo de trabajo para lograr alcanzar los resultados de la manera adecuada.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La propuesta de un programa de Team Building, se plantea con el fin de lograr una mejora en los factores plantados en la hipótesis, del ángulo en que se vean están siendo parte de las debilidades del departamento que pueden llegar afectar a mediano plazo a otras áreas de la empresa.

Se vuelve preocupante ver que un grupo de personas no siente la confianza de acercarse a su jefatura para expresarle sus preocupaciones personales e incluso laborales, o que las jefaturas no sientan la necesidad de conocer a sus asociados como personas ni el deseo de acompañarlos en sus labores, esa falta de empatía y sentido de reconocimiento por una buena laboral, le cobra la factura al departamento y con él a la empresa.

Que una gran parte de sus miembros no se sientan identificados con el departamento deja mucho a la imaginación de la calidad del trabajo que se está realizando.

Es importante recalcar que el programa de team building es costoso y lograr que todos los miembros puedan participar es más difícil, pero la gerencia está de acuerdo que es una necesidad.

Se realizara como un piloto según los resultados obtenidos si son positivos se lograrán mantener como un programa fijo del departamento de recursos humanos, así se logrará sacar a los asociados del diario vivir.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

Realizar una propuesta para mejorar los cinco factores del Clima Organizacional: infraestructura, remuneración, estilo de supervisión, convivencia, y motivación, en el departamento de recursos humanos de WalMart. (Team Building).

6.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un plan de actividades para los asociados de recursos humanos de oficinas centrales de WalMart, para mejorar los 5 factores que están afectando el departamento logrando fortalecer el trabajo en equipo.
- Establecer un cronograma de actividades donde se establezca, fecha, actividad, horas y miembros a participar, para lograr la proyección del programa de team building.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- La propuesta del programa de Tema Building abarca a todo el departamento de recursos humanos, la misma incluye a las 6 áreas que lo conforman.
- Incluye a los asociados operativos, jefaturas y gerencias en igualdad de condiciones.
- También, incluye a los asociados de temporada o terceros de la compañía, la decisión recae en la gerencia de RRHH.
- Brindar a los asociados un ambiente libre de repercusiones donde puedan sentirse libres de exponer sus necesidades.
- Brinda a las gerencias un espacio libre donde puedan exponerle a los asociados porque las decisiones que se toman a través de remuneración e infraestructura se toman de la manera que se manejan en la actualidad.

6.4.2. Limitaciones

- Solo 30 asociados participarían del piloto del programa, por un tema de costos y labores. Por ende se deben elegir cuidadosamente (se consideraría la muestra que contesto el cuestionario de la investigación).
- Disponibilidad de los asociados para participar en el programa, debido a las funciones que realizan.
- Accesibilidad por parte de las jefaturas para darles permiso a los colaboradores para que se puedan beneficiar del programa.

6.5 PROGRAMA DE TEAM BUILDING

El team building se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, según Romero (2016), consiste en actividades utilizadas para mejorar las relaciones sociales y el rendimiento de un equipo de trabajo.

Este programa se vuelve importante porque el buen funcionamiento de un departamento y una empresa es la buenas relaciones sociales y grupales que posean sus miembros, por ende según el plan de actividades a realizar se buscara lograr una unificación entre las 6 áreas que conforman el departamento de recursos humanos, la unión asociado-jefatura, y lograr que la gerencias vea las necesidades que exponen sus asociados y las oportunidades que tienen las áreas en busca de una mejora para todos.

En que beneficiara este programa:

1. En la motivación de los asociados.
2. Capacidad de liderazgo (no solo en las jefaturas si no en los demás miembros).
3. En una comunicación asertiva.
4. Sentido de pertenencia con la empresa y departamento de trabajo.
5. Integración del equipo.
6. Toma de decisiones.
7. Satisfacción grupal y personal.
8. Inteligencia emocional.
9. Empatía.

10. Resolución de conflictos.

11. Entre otros beneficios.

6.6 PLAN DE ACTIVIDADES

Se buscara realizar actividades de comunicación, inteligencia, creatividad, equipo, estrategia. Las mismas serán físicas o mentales.

Para el piloto del programa de team building de proyecto las siguientes actividades:

Cuadro de Actividades

Nº	Actividad	Objetivo	Miembros	Materiales	Duración Actividad	Resultado
1	Collage	Buscar que los miembros del equipo unifiquen los criterios de los valores de Wal-Mart y identifiquen los beneficios que brindan la empresa y que se los favorecen a nivel familiar y personal.	5 Personas por grupo *En total 6 equipos*	Por Equipo: * 2 tijeras * 1 cartulina * 1 goma * 3 revistas	60 minutos	Los 5 miembros del grupo deben exponer a los demás equipos su collage.
2	Charadas de dibujo	Buscar que los miembros del equipo elijan a un persona que dibujara y los otros le dictaran lo que debe dibujar sin que esta persona pueda ver. Esto fortalecerá la confianza y comunicación en el equipo.	5 Personas por grupo *En total 6 equipos*	Por Equipo: * 1 marcador * 1 papel periódico * 1 Marcador de pizarra.	60 minutos	Los 5 miembros del grupo deben realizar el dibujo frente a los miembros de los otros equipos. Participan dos equipos a la vez. Se buscara la empatía, colaboración y confianza.
3	Carrera de canoas	Lograr que los miembros del equipo unan canoas, el objetivo llegar a la meta juntos, buscando la manera de como avanzar rápidamente, para ellos deben ser estrategicos en el orden de los participantes, se fortalecerá la toma de decisiones y trabajo en equipo.	10 Personas por grupo *En total 3 equipos*	Por Equipo: * 10 canoas diferentes tamaños. * 1 bolita	60 minutos	Los 10 miembros deben llegar a la meta, el equipo que haga el mejor tiempo gana. Para ello tienen 3 oportunidades de mejorar su tiempo. se buscara el apoyo y liderazgo entre los miembros.

4	Equilibrio de Bolitas	Buscar que los miembros de equipo logren trabajar unidos bajo un solo objetivo depositar la bolita en la canasta sin que esta se caiga por los lados de la tabla, con ellos se mejorará la comunicación, unión y trabajo en equipo	3 Personas por grupo *En total 10 equipos*	Por Equipo: * una tabla * 1 bolita	60 minutos	Los 3 miembros del equipo deben idear una estrategia para poder depositar la bolita en la canasta sin que esta se les caiga en el camino, se fortalecerá estrategia y integración.
5	Calculadora Humana	Lograr que los equipos definan una estrategia y surjan los líderes naturales para ellos deben lograr hacer una secuencia de 30 números sin tocar ningún otro número del césped, todos los miembros deben participar. Tiempo a lograr 2:00 min. Se trabajará, búsqueda de resultados, integración liderazgo y comunicación.	10 Personas por grupo *En total 3 equipos*	Por Equipo: * 30 números * 1 cuerda formando una calculadora	60 minutos	Los 3 equipos competirán para lograr llegar al tiempo meta de 2:00 min para ello deben hacer una estrategia y trabajar como equipo.
6	Gusano de globos	Lograr que los equipos definan una estrategia para hacer un gusano llevando un globo apoyado en la espalda de otro miembro del equipo. Se trabajará liderazgo y integración.	10 Personas por grupo *En total 3 equipos*	Por Equipo: * 10 globos	60 minutos	Los 3 equipos competirán para lograr llegar a la meta sin que se desarme el gusano deben ser estratégicos con el tamaño, y organización de sus miembros. Y deben definir quién será la cabeza del gusano (líder).
7	Regalo	Identificar que aprendieron los asociados de sus compañeros con quienes trabajaron, para ello se les indicará una cualidad y la persona elegida a la persona que lo cumple, se fortalecerá la unión de equipo, relación social y grupal.	30 Personas	Por Equipo: * N/A	30 minutos	Los 30 participantes serán sinceros y lograrán ver que tanto conocieron a sus compañeros de departamento.

Fuente: Creación Propia Octubre 2016

6.7 Presupuesto del programa de Team Building

Se solicitó dos cotizaciones en dos instituciones que cumplen con los requisitos para poder realizar el plan de actividades del programa team building, los dos lugares cuentan con zonas verdes, salones y servicio de alimentación al compararlas si eligió a la Escuela Juan XXIII de tres ríos, pues la empresa se ahorraría 96 600 colones.

El transporte de los asociados no se cotizara, se coordinara con los miembros que tiene carro, y la empresa les estaría pagando el kilometraje.

Cuadro: Presupuesto del Programa de Team Building

Lugar	Cantidad Participantes	Costo desayuno+Café		Costo Almuerzo		Salón	Transporte	Total Gasto
		Por persona	Por 31 personas	Por persona	Por 31 personas			
Escuela Juan XXIII S.A	31	¢4.200	¢130.200	¢6.000	¢186.000	¢22.000	No aplica	¢338.200
Colinas de AltaVista S.A	31	¢5.600	¢173.600	¢7.200	¢223.200	¢38.000	No aplica	¢434.800

Fuente: Creación Propia Octubre, 2016

Diferencia **¢96.600**

6.8 Cronograma de Actividades

Se logró coordinar e lugar donde se llevara a cabo el programa piloto de team building, el mismo será en la Escuela Juan Veintitrés de tres ríos, con alquiler de salón de 22 000 colones, la alimentación elegida será un menú ejecutivo con un costo de 10 200 colones por asociado que incluye desayuno-almuerzo y café, el total de participantes serán 28 asociados más tres recursos de apoyo para un total de 31 personas, el gasto total seria: salón 22 000⁺ alimentación 316 200 =338 200 colones.

El programa se realizara en alguna fecha del mes de noviembre que la gerencias dispondrá, el mismo sería un día de trabajo pagado, y se tomara como tiempo laborado, el mismo se definirá para un día entre lunes y viernes dado que los asociados de oficinas centrales de WalMart no laboran sábados ni domingos.

El mismo tendrá una hora inicial de 8.00 a.m. a 5.30 p.m.

Se adjunta cronograma del programa Team Building!!

Cuadro: Cronograma del Programa de Team Building

Responsable Ejecución	Hora	Actividad	Participantes
Instructores(3)	08:00 a.m.	Bienvenida, presentación participantes y logistica del programa	Todos los asociados
Instructores(3)	08:30 a.m.	Actividad N° 1 Collage	Todos los asociados
Instructores(3)	09:30 a.m.	Desayuno	Todos los asociados
Instructores(3)	10:00 a.m.	Actividad N° 2 Charadas de dibujo	Todos los asociados
Instructores(3)	11:00 a.m.	Charla de lo que se aprendió con la actividad N° 2	Todos los asociados
Instructores(3)	11:15 a.m.	Actividad N° 3 Carrera de canoas	Todos los asociados
Instructores(3)	12:15 m.d.	Charla de lo que se aprendió con la actividad N° 3	Todos los asociados
Instructores(3)	12:30 m.d.	Almuerzo	Todos los asociados
Instructores(3)	01:30 p.m.	Actividad N° 4 Equilibrio Bolitas	Todos los asociados
Instructores(3)	02:30 p.m.	Charla de lo que se aprendió con la actividad N° 4	Todos los asociados
Instructores(3)	02:45 p.m.	Actividad N° 5 Calculadora Humana	Todos los asociados
Instructores(3)	03:45 p.m.	Charla de lo que se aprendió con la actividad N° 5	Todos los asociados
Instructores(3)	04:00 p.m.	Coffe break	Todos los asociados
Instructores(3)	04:15 p.m.	Actividad N° 6 Gusano de Globos	Todos los asociados
Instructores(3)	04:45 p.m.	Charla de lo que se aprendió con la actividad N° 6	Todos los asociados
Instructores(3)	05:00 p.m.	Actividad N° 7 Regalo	Todos los asociados
Instructores(3)	05:30 p.m.	Agradecimiento-Cierre Programa	Todos los asociados

Fuente: Creación Propia Octubre, 2016

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C
- Álvarez, C. (2009). *Modelos de Organización de Trabajo*.
Disponible en:
<http://www.elergonomista.com/dom02.html>
- Arancibio, J. y Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el manegement y el desarrollo organizacional: Chile, Valparaíso*. Universidad Viña del Mar.
- Barrantes, R. (2006). *Investigación Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Euned.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Organizacional*, San José Costa Rica. Euned.
- Cáceres, O. (Comp.) (2014). *Técnicas de Investigación entrevista, encuesta y observación*.
Disponible en:
http://es.slideshare.net/oscarcaceres9862/tecnicas-de-investigacion-entrevista-encuesta-y-observacin?qid=827052b9-811a-41e5-bd1d-d286debcf459&v=&b=&from_search=4
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. (8°. ed.). México: Editorial.
- Colombo. (2003). *Trabajo en Equipo*. Congreso Argentino de Administración Pública. Córdoba.

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). México: Pearson.
- Dessler, G. y Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*: (5º. ed.). México: Pearson.
- Franco, C. (2004). *Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo*. Universidad Icesi, Cali.

Disponible en:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/135/html

- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Valparaíso.
- Gonima, C. (Comp.) (2012). *Fuentes de Información*.

Disponible en:

<https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/20/las-fuentes-de-informacion/>

- Hernández, J.A., Gallarzo, M. y Espinoza, J. de J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México, D.F., MX: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*: (5º. ed.). México D.F.: McGraw-Hill
- Ibarra, M. S. y Rodríguez, G. (2007). *Aproximación al discurso dominante sobre la evaluación del aprendizaje en la universidad*.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (2º. ed.). México: Prentice Hall
- Meléndez. J. (2013). *Tabulación, Graficación, análisis y elaboración de informes en la investigación de Mercados*.

Disponible en:

<http://es.slideshare.net/INOCENCIOMELENDEZJUL/investigacion-tabulacion-graficacion-conteo-y-tabulacion-de-datos-en-la-investigacion-de-mercados-encuestas-inocencio-melendez-julio>

- Montes, J. y Moreno, F. (2007). *Modelo de técnicas de Trabajo en Equipo*. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Morán, G y Alvarado. (2010). *Métodos de investigación*. 1° ed. México.
- Pazos, J. Gutiérrez, F. (2011) *Manual Métodos de Investigación*. Costa Rica. Secade.
- Pérez, J. y Merino, M. (2012) *Definición de Remuneración*. Disponible en:
<http://definicion.de/remuneracion/>
- Prieto, A. (2005). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Chile, Valparaíso: Princeton
- Ramírez, F. (2016). (Tesis). *Diagnóstico del estrés laboral de los colaboradores de la gestión de migración de la dirección general de Migración y Extranjería, en el segundo trimestre del 2016*. Universidad Hispanoamericana. Costa Rica.
- Robbins, M Y Jugde, T (2009) *Comportamiento Organizacional*, (13 a. ed.).México: Pearson Educación.
- Romero, M. (2016). *Team Building para empresas*.

Disponible en:

<http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/team-building-para-empresas/>

- Sánchez Pérez y Otárola San Agustín, J. (2009). *Fundamentos de Trabajo en Equipo para Equipos de Trabajo*. España: McGraw Hill
- Significado de Team Building disponible en:
<http://www.okteam.es/team-building.html>
- Soto, L. (Comp.) (2011). *Investigación y tipos de investigación*. Disponible en:
<http://es.slideshare.net/lili369/investigacin-y-tipos-de-investigacin>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6°. Ed.). México D.F. Editorial Prentice Halla.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas*: (6°. ed.). México D.F.

ANEXOS



CUESTIONARIO

Este cuestionario fue específicamente diseñado para evaluar el clima organizacional de la empresa, agradecemos de antemano su sinceridad al responder cada ítem.

1. ¿El espacio de trabajo, equipo, herramientas y materiales que dispone, son adecuados para realizar su trabajo?
a) SÍ b) NO

2. ¿La Iluminación de las instalaciones son las óptimas para trabajar?
a) SÍ b) NO

3. ¿El lugar donde trabaja cuenta con instalaciones adecuadas según la ley 7 600 y seguridad Humana?
a) SÍ b) NO

4. ¿Su Salario es acorde a sus habilidades y experiencias?
a) SÍ b) NO

5. ¿Está satisfecho(a) con los beneficios que brinda la empresa?
a) SÍ b) NO

6. ¿Considera que los asociados con más tiempo en la compañía gozan de más beneficios y un salario mayor?
a) SÍ b) NO

7. ¿Su jefe entiende y toma en cuenta las necesidades personales de cada trabajador(a)?
a) SÍ b) NO

8. ¿El estilo de supervisión ejercido en su departamento le orienta y facilita el cumplimiento de sus funciones?
- a) Sí b) NO
9. ¿Los líderes de sus equipos de trabajo se apegan a los valores principales de WalMart (Integridad, Búsqueda de la excelencia, servicio al cliente y respeto por el individuo)?
- a) Sí b) NO
10. ¿Siente usted alguna dificultad para relacionarse con los compañeros(as) de trabajo?
- a) Sí b) NO
11. ¿Ha sido usted víctima de acoso o maltrato por razones de género, raza, edad, orientación sexual u otros?
- a) Sí b) NO
12. ¿La convivencia entre los diferentes departamentos de RRHH es?
- a) Excelente b) Muy Buena c) Buena d) Regular e) Mala
13. ¿Se siente identificado(a) con el departamento en el que trabaja?
- a) Sí b) NO
14. ¿En su departamento se celebran los cumpleaños y logros personales alcanzados?
- a) Sí b) NO

15. ¿Se les entrega algún tipo de incentivo por el alcance de sus resultados (bonificaciones, cartas de reconocimiento, beneficios u otros?

a) Sí

b) NO