



**MBA CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS  
MAESTRÍA PROFESIONAL  
OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE TRABAJO DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN  
ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN CITY MARKET EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

**Asesor: Prof. Katherine Fonseca**

**Estudiante: Dayana I. Moreno R**

**Número de Cédula/Pasaporte: 088394855**

**Cohorte: 15-01-2018**

**Aprobado por el Asesor:**

Panamá, Enero de 2019

## CONTENIDO

### Capítulo I

<b>1.1 Planteamiento de Problema</b>	3
<b>1.2 Objetivo General</b>	7
<b>1.3 Objetivos Especificos</b>	7

### Capítulo II

<b>2.1 Marco Metodologico</b>	8
<b>2.3 Tipo de Investigacion</b>	8
<b>2.4 Nivel y Modalidad de Investigación</b>	8
<b>2.5 Poblacion de Estudio</b>	9
<b>2.6 Tecnicas de Investigacion Social</b>	9
<b>2.5.1 Recopilación bibliográfica</b>	10
<b>2.5.2 La observación participante</b>	10
<b>2.6 Cuestionario</b>	10
<b>2.7 Procedimiento de Recolección de Datos</b>	14
<b>2.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos</b>	14

### Capítulo III

<b>3.1 Análisis de los Resultados</b>	15
---------------------------------------	----

<b>Conclusiones</b>	44
---------------------	----

### Capítulo IV

<b>Propuesta</b>	47
<b>Bibliografia</b>	53

## **CAPITULO I**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El mundo empresarial se mueve y se transforma a velocidades cada vez más aceleradas, cuyo ritmo afecta significativamente los niveles competitivos de las organizaciones actuales exigiéndoles estar a tono con los avances tanto tecnológicos como sociales y cognitivos que reta el entorno cambiante. Para competir y estar entre las mejores, para lo cual, las instituciones deben alimentarse de varios nutrientes entre los más esenciales está el Talento Humano.

Las organizaciones actuales se hacen cada día más dinámicas, debido a los procesos de cambios políticos, económicos y al ingreso de nuevas tecnologías que surgen en el mercado, por lo cual se han visto en la necesidad de realizar ajustes en su estrategia laboral. Dentro de este argumento, la productividad y la conducción del capital humano en las organizaciones, se convierten en mecanismos claves de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más relevantes en proceso administrativo.

Las empresas de hoy, juegan un papel fundamental para su desempeño y desafíos en materias ambientales, a medida que se han ido definiendo con mayor claridad los enfoques sociales y humanísticos en el trabajo, esto ocurre porque se le ha dado importancia a las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas.

En consecuencia, las organizaciones con el transcurrir del tiempo se han abocado a fomentar equipos de trabajo como estrategias claves para el desarrollo de las actividades, bien sea orientado a las funciones jerárquicas como también a los procesos operativos, buscando enfocar la rutina del trabajo de una manera más descentralizada y autodirigida en la realización de las acciones cotidianas laborales. Trabajar organizadamente ha dado sus frutos en cuanto a productividad eficaz

se refiere, al menos hasta ahora, donde el grupo organizado y direccionado por una persona pueda alcanzar la tarea asignada por la alta gerencia.

Bajo esta perspectiva, los gerentes y directores de empresas para alcanzar exitosamente los objetivos propuestos deben preocuparse por tener amplio conocimiento sobre el funcionamiento del clima laboral de las organizaciones, para lo cual, resulta importante la revisión constante del ámbito empresarial. Pues, no todas las empresas le dan principal prioridad al cuidado del ambiente interno; en oportunidades los gerentes se muestran indiferentes en reconocer que la salud organizacional es la base de hacer el trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo.

Por consiguiente, surge la necesidad de contar con una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en despertar la creatividad en la gente que le acompaña, que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio social no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad. Realmente, una empresa, es un sistema integrado de partes que conforman un todo, y que cada parte está interrelacionada armónicamente, para lograr que alcancen las metas y los objetivos que se han trazado y dentro de estos el factor más importante con que cuenta es el recurso humano; ya que es la fuerza de trabajo, la parte creativa e inteligente dentro de ésta. Por esta razón, se le satisface una serie de necesidades económicas, culturales y sociales que le permitan una vida estable, es por ella que el comportamiento de los individuos es afectado muchas veces por las condiciones organizacionales que se perciben, por lo que sus esperanzas, sus capacidades, sus valores, están en función de la percepción que estos tienen de ella y sirven como fuerza primordial para influenciar la conducta en el trabajo afectando así su satisfacción, su rendimiento y aún su aprendizaje.

Cabe destacar, que el clima laboral es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. En concreto, el ambiente donde una persona desempeña el trabajo diariamente, el trato que los gerentes puedan tener con los subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman el Clima

Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de esta, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se puede decir, entonces, que es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de esta.

Ciertamente, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Cabe destacar, que el propósito principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa; tales como: motivación, comunicación, liderazgo, en el comportamiento de los individuos, en virtud que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional. De las variables mencionadas, depende el grado de satisfacción de los trabajadores y la vinculación que puedan tener con la empresa.

En efecto, un clima organizacional desfavorable que no estimula y favorece la satisfacción de necesidades sociales y de realización, puede alejarse de la posibilidad de motivación hacia el trabajo; por tanto, los esfuerzos pudieran tender a disminuir, originando y demostrando comportamientos poco constructivos que pueden afectar y perturbar las actividades en relación a la productividad y el desempeño laboral.

Este señalamiento involucra la actitud proactiva del líder y su capacidad para promover climas organizacionales estables, en vista de que su gestión se desarrolla en ambientes laborales que se han vuelto más dinámicos, más exigentes, y además, las relaciones se muestran más impersonales como consecuencia de la globalización y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que seguramente repercute en los estados de clima en muchas empresas e instituciones del Estado.

En Panamá, el clima organizacional de las empresas se ha considerado un indicador fundamental que contribuye a mejorar el rendimiento intelectual de los miembros de una organización. El tratado clima organizacional es la cualidad del ambiente interno, percibido por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en donde los individuos buscan un estado de ajuste.

En ese orden de ideas, la percepción de clima organizacional dentro de la complejidad de las organizaciones empresariales públicas o privadas, tiene factores que van desde estilos de liderazgo inadecuados, barreras comunicacionales, falta de motivación e incentivos, decisiones inconsultas de la Gerencia, desarrollo de conflictos psicoemocionales hasta diversas afectaciones de los ambientes físicos, que afectan la interactividad entre los individuos en el trabajo.

En City Market ubicado en la ciudad de Panamá, en dicha organización no existen planes y estrategias dirigidas a motivar al personal, lo que trae como consecuencia poca dedicación al trabajo, así como insatisfacción laboral, ausencia de políticas de reconocimiento a los trabajadores, comunicación poco efectiva entre el personal directivo y empleado, así como la falta de capacitación continua.

De acuerdo con lo todo lo planteado, surge el interés de proponer acciones para mejorar el clima organizacional, con el propósito de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia, generando un ambiente interno de trabajo saludable y favorable, que permita al personal realizar actividades en equipo en el desempeño de sus labores en las distintas áreas de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales de City Market en la ciudad de Panamá

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Proponer acciones estratégicas para el fortalecimiento del clima organizacional en City Market en la ciudad de Panamá

## **2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Examinar los factores sociales (Comunicación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales) que intervienen en el clima Dirección de City market en la ciudad de Panamá
- ✓ Analizar los factores físicos (espacio, iluminación y temperatura) que constituyen el clima organizacional del objeto de estudio.
- ✓ Presentar las estrategias gerenciales para coadyuvar al fortalecimiento del clima organizacional de City Market en la ciudad de Panamá

## **CAPITULO II**

### **MARCO METODOLOGICO**

El presente capítulo describe la metodología general utilizada para lograr los objetivos planteados en la investigación, considerando el tipo de nivel de investigación, la población, la muestra, los métodos y procedimientos necesarios para la recolección de datos y las técnicas para el análisis y presentación de los resultados finales.

#### **2.1 Tipo de Investigación**

La investigación aborda a razón de proponer Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional del personal de City Market en la Ciudad de Panamá, de acuerdo a las particularidades se trato de un estudio de campo, debido a que el estudio se realizó directamente en el lugar objeto de estudio y los datos se recabaron de fuentes primarias.

A la concepción anterior, Sabino (2000) plantea lo siguiente: “Los diseños de campo son los que refieren los métodos a emplear cuando los datos de interés se escogen en forma directa de la realidad, mediante el estudio directo del investigador y sus equipos” (p. 89).

Es preciso destacar, que la investigación de campo permite visualizar las verdaderas condiciones bajo las cuales se obtendrán los datos, profundizando el conocimiento de la realidad un fenómeno investigado en particular.

Lo antes expresado pone de manifiesto que este estudio ofrece al investigado la oportunidad y la experiencia de vincularse directamente con el problema conociendo la realidad existente de manera certera.

#### **2.2 Nivel y Modalidad de Investigación**

Se realizó una investigación de carácter descriptivo, ya que se logró la obtención de datos confiables y precisos permitiendo exponer el desarrollo de una investigación detallada en un



contexto de estudio. Al respecto Fontaines (2012) plantea: “Establece que el nivel descriptivo en una investigación se fundamenta en la necesidad de establecer registros de hechos procesos que suceden e determinados contextos o realidades” (p. 128).

De acuerdo a lo planteado anteriormente por el autor se puede deducir, que toda investigación descriptiva permite obtener e interpretar los resultados obtenidos mediante la descripción exacta de las actividades.

## **2.4 Población en Estudio**

La población objeto de estudio estuvo constituida por todo el Personal de City Market, el cual se encuentra integrado por quince (15) personas de las cuales la conforman todo el personal. Tal como lo concibe Balestrini, M. (2006), quien señala que:

**“Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. La población puede estar referida a elementos del conocimiento, temática o contexto de estudio.” (p.137).**

## **2.5 Técnicas de Investigación Social**

De acuerdo al diseño de la investigación estipulado, Balestrini (2002), aclara que se trata de un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas recogidas de datos a utilizar, análisis previsto y objetivos; el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuesta a las preguntas planteadas en la misma. Estos representan todos los elementos utilizados para realizar la investigación, en la cual se aplica diversas técnicas de investigación social, que permiten la recolección de datos, así luego procesarlo y derivar la información para el respectivo análisis, entre los cuales se mencionan:

### **2.5.1 Recopilación bibliográfica**

Esta técnica es fundamental la revisión de documentos bibliográficos como: folletos, revista, libros e información e impresa y digitalizada, para sustentar las bases teóricas indispensables para el desarrollo y el alcance de los objetivos de la investigación

## 2.5.2 La observación participante

Esta técnica fue aplicada con la finalidad de la observación directa, por ser ésta una técnica dinámica en donde se puede apreciar el desenvolvimiento del personal objeto de estudio, en el área laboral

## 2.6 Cuestionario

En lo referente al cuestionario, es importante señalar su gran utilidad, debido a que esto le permitió al encuestado tener la oportunidad de determinar espontáneamente el curso y tópico del mismo. Este se aplicó al Personal de City Market. Al respecto Balestrini indica que “el cuestionario facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado.

### CUESTIONARIO

1. ¿Tiempo de servicio en la empresa?

- a. Menos de 1 año \_\_\_\_
- b. 1 a 3 años \_\_\_\_
- c. 4 a 6 años \_\_\_\_
- d. 7 a 9 años \_\_\_\_
- e. 10 ó más años \_\_\_\_

2. ¿Le brinda la empresa oportunidad de mejoramiento profesional y personal (cursos, congresos, estudios, entre otros)?

- a. Siempre \_\_\_\_
- b. Algunas Veces \_\_\_\_
- c. Nunca \_\_\_\_

3. ¿Cómo califica Usted la capacitación recibida para el desempeño de sus funciones?

- a. Excelente \_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_
- e. Inexistente \_\_\_\_

4. ¿Cuál (es) de los citados incentivos ha recibido Usted por parte de la empresa como reconocimiento por la labor realizada?

- a. Ascensos \_\_\_\_
- b. Bonos \_\_\_\_
- c. Placas \_\_\_\_

- d. Broches \_\_\_\_\_
- e. Aumentos de Sueldo \_\_\_\_\_
- f. Ninguno de los Anteriores \_\_\_\_\_
- g. Otros \_\_\_\_\_, Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Considera Usted que la alta dirección motiva y recompensa a los trabajadores?

- a. Totalmente \_\_\_\_\_
- b. Medianamente \_\_\_\_\_
- d. Nada \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica Usted la relación con los compañeros de trabajo?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera Usted el ambiente organizacional del área laboral al cual pertenece?

- a. Óptimo \_\_\_\_\_
- b. Acorde \_\_\_\_\_
- c. Incómodo \_\_\_\_\_
- d. Inapropiado \_\_\_\_\_

8. ¿El ambiente laboral, dentro de la empresa, favorece relaciones de respeto y cordialidad?

- a. Totalmente \_\_\_\_\_
- b. Medianamente \_\_\_\_\_
- c. Nada \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera Usted la comunicación de los Jefes con el personal?

- a. Fluida \_\_\_\_\_
- b. Asertiva \_\_\_\_\_
- c. En consenso \_\_\_\_\_
- d. Cerrada \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál (es) medios de comunicación utiliza la empresa para transmitir información al personal?

- a. Mensaje Verbal \_\_\_\_
- b. Memorándums \_\_\_\_
- c. Reportes \_\_\_\_
- d. Circulares \_\_\_\_
- e. Reuniones \_\_\_\_
- f. E-Mail \_\_\_\_
- g. Redes Sociales \_\_\_\_
- h. Otros \_\_\_\_, Especifique:\_\_\_\_\_

11. ¿Con cuál de las siguientes características identifica Usted a su jefe inmediato?

- a. Tiene la responsabilidad de tomar decisiones sin considerar las ideas del grupo.
- b. Permite que las decisiones sean discutidas por el grupo, previamente estimulado y prestando el debido apoyo.
- c. Delega en los colaboradores la autoridad para tomar decisiones.
- d. Otro \_\_\_\_, Especifique:\_\_\_\_\_

12. ¿El líder de su grupo promueve la cooperación en el trabajo?

- a. Siempre
- b. Algunas Veces
- c. Nunca

13. ¿Cómo son las relaciones interpersonales con sus jefes?

- a. Excelente \_\_\_\_
- b. Buenas \_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_
- d. Malas \_\_\_\_

14. ¿Cuál (es) de las siguientes actividades promueve la empresa para el logro de los objetivos organizacionales?

- a. Charlas \_\_\_\_
- b. Talleres \_\_\_\_
- c. Foros \_\_\_\_
- d. Reuniones \_\_\_\_
- e. Todas las anteriores \_\_\_\_
- f. Ningunas de las anteriores \_\_\_\_
- g. Otras \_\_\_\_, Especifique:\_\_\_\_\_

15. ¿Las decisiones que se toman en la empresa son acertadas y contribuyen al logro de los objetivos y metas?

- a. Siempre
- b. Algunas Veces
- c. Nunca

16. ¿Se toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores para tomar las decisiones?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Algunas Veces
- d. Nunca

17. ¿Cómo califica Usted el espacio físico donde desempeña las actividades de trabajo?

- a. Adecuado \_\_\_\_
- b. Inadecuado \_\_\_\_

18. ¿Las condiciones ambientales y servicios asociados de la infraestructura de la empresa son adecuadas para la ejecución de las actividades de trabajo?

- a. Totalmente \_\_\_\_
- b. Medianamente \_\_\_\_
- c. Nada \_\_\_\_

19. ¿Cómo es la iluminación en su lugar de trabajo?

- a. Intensa \_\_\_\_
- b. Media \_\_\_\_
- c. Baja \_\_\_\_

20. Indique algunas sugerencias que contribuyan a optimizar el clima organizacional de la empresa

---

---

---

---

## **2.7 Procedimiento de Recolección de Datos**

Para la recolección de los datos se realizó un cuestionario de veinte (20) preguntas, con varias alternativas, la cual una vez revisada y validada por un juicio de expertos, se aplicó a la muestra objeto de estudio, de igual forma se aplicó la observación directa con el fin de aclarar las posibles dudas sobre el cuestionario, así como también, se verificó la realidad existencial en City Market

Una vez entregadas y analizados los resultados del instrumento, estos se desglosaron en cuadros y gráficos, los cuales se permitió observar en la tabulación de los datos.

Al finalizar la recolección de la información se presentó todos los resultados

## **2.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos**

La información se obtuvo mediante el instrumento de medición, para posteriormente proceder al análisis de la información recabada cuya interpretación se basó en observaciones de carácter cuantitativo y cualitativo en función de los objetivos planteados. El procesamiento se derivó mecánicamente con programas computarizados de EXCEL, con elaboraciones de tablas y gráficos.

## CAPITULO III

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

La información presentada a continuación se obtuvo del cuestionario aplicado al personal que laboran en City Market de la Ciudad de Panamá. Luego de agrupar la información por dimensión fueron analizados los resultados y finalmente a través de cuadros, figuras y Tablas resúmenes se muestra las tendencias por cada variable y la tendencia del grupo objeto de estudio.

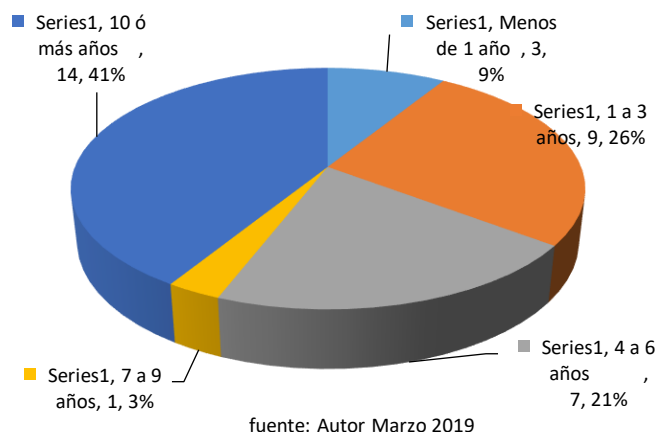
Con relación a esto, se tiene que los aspectos que constituyen y se presentan mediante la utilización de la estadística descriptiva, la cual facilitó el conteo de las respuestas suministradas por los sujetos investigados, con ayuda de la frecuencia absoluta y porcentual se ordenó en tablas, para facilitar la interpretación de los datos.

De esta manera, se recoge las ideas y opiniones de la población estudiada; posteriormente esta información permite la caracterización del clima organizacional que prevalece en la empresa, mencionada y que facilitan el objetivo central de este estudio.

**1. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market en relación al tiempo de servicio en la Empresa.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Menos de 1 año	2	8,82%
1 a 3 años	4	26,48%
4 a 6 años	3	20,59%
7 a 9 años	1	2,93%
10 ó más años	5	41,18%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados e City Market Marzo 2019.



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market en la ciudad de Panamá relación al tiempo de servicio en la empresa.**

De acuerdo con los datos aportados por el personal que labora en City Market , el 41,18% tiene 10 o más años de servicios, el 26,48/% tiene 1 y 3 años de servicios y el 20,59% tiene entre 4 y 6 años de servicios, y el 8,82% tienen menos de 1 año, y por ultimo con un 2,93% tienen de 1 a 9 años de servicios, lo cual se interpreta que la mayoría de los empleados tienen tiempo laborando en la empresa, lo que refleja el tiempo suficiente para dar fe del Clima Organizacional y distinguir

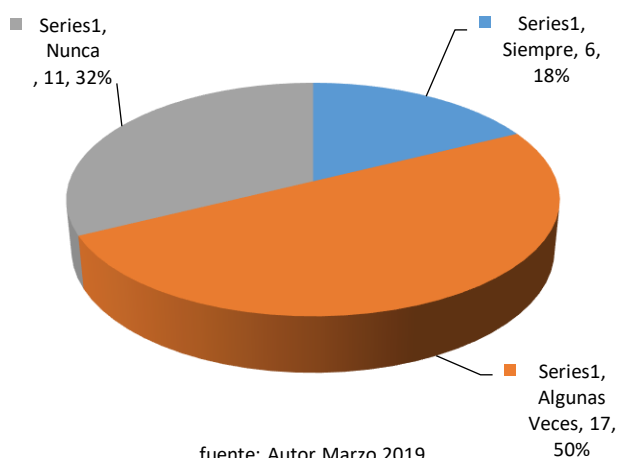


los factores que lo afectan. Esta experiencia, además, les permite percibir de manera objetiva, los efectos estructurales, comunicacionales, motivacionales, ambientales e interactivos y su relación con el clima organizacional que predominan en el ámbito del trabajo.

**2. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market de la Ciudad de Panamá, con respecto a las oportunidades que le brinda la empresa para el mejoramiento profesional y personal.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	17,65%
Algunas Veces	8	50,00%
Nunca	4	32,35%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados e City Market Marzo 2019.



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, con respecto a las oportunidades que le brinda la Empresa para el mejoramiento profesional y personal.**

De acuerdo a los resultados anteriores el 50% del personal consultado señaló que la Empresa algunas veces brinda oportunidad de mejoramiento profesional y personal a los Funcionarios, mientras que un 32.35% considera que nunca participan en actividades de formación (cursos,

congresos, estudios de postgrado, entre otros), sin embargo, un 17.65% opinó que siempre se les proporciona tales actividades. Es notorio, según los datos reflejados, que en la mayoría de los casos no se les brinda mejoramiento profesional a los trabajadores.

Se debe tener en cuenta que para cualquier organización las actividades de formación o capacitación son importantes, puesto que es la manera de adquirir conocimientos, destrezas y habilidades en corto tiempo, además permite a los funcionarios hacer carrera dentro de la empresa.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esto comprende desde pequeños cursos hasta otros de gran magnitud.

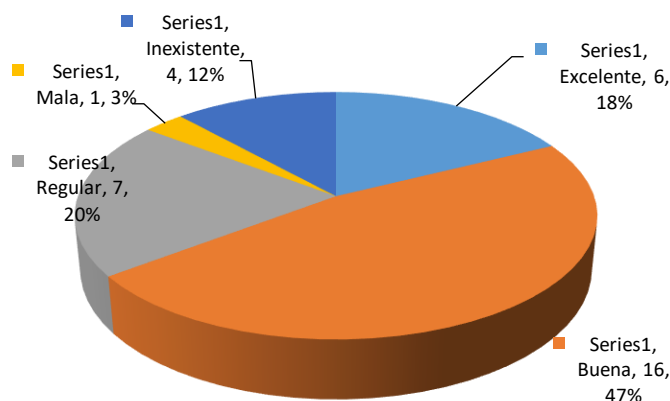
Este es un proceso que lleva a la mejora continua y a implantar nuevas formas de trabajo, generando valor agregado en cada una de las funciones que se realizan. La capacitación permite lograr objetivos tan importantes como proporcionar a las empresas talento humano altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Así mismo, es un elemento motivador que permite mantener a los trabajadores en constante crecimiento.

### **3. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market en la Ciudad de Panamá, en cuanto a la calificación sobre la capacitación recibida para el desempeño de las funciones.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Excelente	3	17,65%
Buena	6	47,06%
Regular	3	20,59%
Mala	1	2,94%
Inexistente	2	11,76%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados e City Market Marzo 2019.



fuelle: Autor Marzo 2019

**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market en la ciudad de Panamá, en cuanto a la calificación sobre la capacitación recibida para el desempeño de las funciones**

En el cuadro se observa que el 47,06% de los empleados han calificado y recibido buena capacitación por parte de la Institución, el 20,59% consideran que ha sido regular, mientras que un 17,65% la considera excelente, el 11,76% opinaron que la misma no existe, y la última opinión de 2,94% calificaron la capacitación impartida en el desempeño de sus funciones como mala.

La capacitación juega un rol importante en toda empresa, ya que permite lograr objetivos tan importantes como facilitar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de sus funciones. Así mismo, mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

**4. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market de la Ciudad de Panamá, en cuanto a los incentivos recibidos por parte de la empresa como reconocimiento por la labor realizada.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Ascensos	5	40,00%
Bonos	2	10,88%
Placas		0,00%
Broches	1	2,94%
Aumentos de Sueldo	4	25.00%
Ninguno de los Anteriores	3	23.00%
Otros: Especifique		

**Fuente:.** Cuestionario aplicado a los empleados e City Market Marzo 2019.

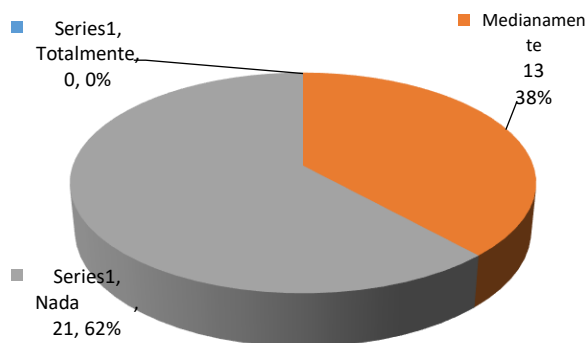
Esta distribución de datos muestra que el 40% de los empleados manifestaron que han recibido ascensos como incentivo, por parte de la empresa como reconocimiento por la labor realizada, el 23% señaló que no ha recibido ninguna de las anteriores por los conceptos indicados en el mencionado cuadro, mientras que el 23% de los empleados opinaron no tener incentivo y un 10.88% se ubica que ha percibido algún tipo de bono, mientras que un 2,94% coincidieron con la opción de broches y otros.

De este resultado se concluye que, la empresa, existe una tendencia a recompensar a sus trabajadores a través ascenso. En este aspecto, la teoría se refiere a los estímulos que impulsan al individuo a actuar de una manera u otra, considerándolos como los impulsores que mueven la voluntad para iniciar algo. Es importante que los Gerentes entiendan los diferentes tipos y grados de motivación de sus empleados, para contribuir positivamente a mantener un clima laboral armónico en las organizaciones.

##### **5. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market en la ciudad de Panamá, con relación a la motivación y recompensa recibida de la alta dirección.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente	0	0,00%
Medianamente	5	38,24%
Nada	10	61,76%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



fuelle: Autor Marzo 2019

### **Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, con relación a la motivación y recompensa recibida de la alta dirección.**

El cuadro, refleja la opinión de los empleados que consideran que la alta dirección no motiva ni recompensa a los trabajadores ubicándose en 61,76% y el 38,24%, indicó que medianamente la alta dirección motiva y recompensa a los trabajadores.

El reconocimiento tiene gran influencia en la motivación de los empleados y por ende en su desempeño. Existen muchas maneras de motivar y depende de muchos factores entre los que destacan: el compromiso con la organización, el estilo de liderazgo existente en los equipos de trabajo, las relaciones con los compañeros, la compensación que se percibe, los objetivos que se plantean, el tipo de tarea que se va a realizar, el grado de responsabilidad, el reconocimiento sobre

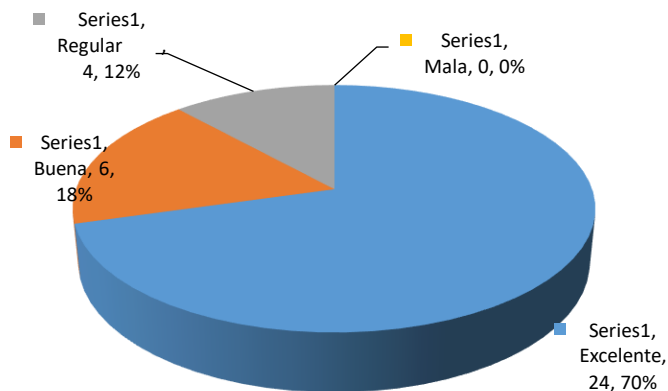
el trabajo realizado, entre otros. Por lo general, el reconocimiento, es tratado como una forma de recompensa, existen dos tipos que la organización puede aplicar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero, sin duda representa la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo. El segundo tipo es el reconocimiento no económico.

Las personas necesitan ser reconocidas, ya que aporta una serie de beneficios: alta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno enormemente complejo, ayuda a identificar las fortalezas y a generar estilo personal. El hecho de que el trabajo sea reconocido es una de las necesidades más importantes en nuestro contexto laboral.

#### **6. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo califica la relación con los compañeros de trabajo.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Excelente	12	70,59%
Buena	2	17,65%
Regular	1	11,76%
Mala	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



fuentes: Autor Marzo 2019

### **Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo califica la relación con los compañeros de trabajo.**

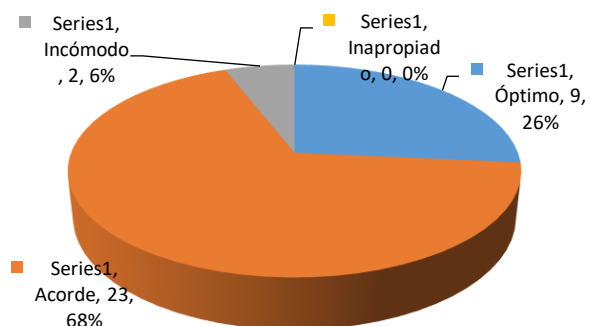
Se puede observar mediante los resultados arrojados, que el 70,59% de la población encuestada considera que la relación de los compañeros de trabajo es excelente, seguida de un 17,65% la cual opinó ser buena, y el 11,76% indicó que es regular.

En toda organización las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental para realizar el trabajo en equipo y lograr una comunicación efectiva. En toda empresa es fundamental que exista una buena comunicación entre las principales herramientas para el desarrollo de un proceso comunicacional efectiva son: confianza, ser buenos receptores y emisores de mensajes, saber captar las buenas ideas, mantener una actitud de respeto mutuo. El trabajo en equipo permite el alcance de los objetivos organizacionales.

**7. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo consideran el ambiente organizacional del área laboral al cual pertenece.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Óptimo	4	26,47%
Acorde	10	67,65%
Incómodo	1	5,88%
Inapropiado	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados e City Market Marzo 2019



fuentes: Autor Marzo 2019

**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo consideran el ambiente organizacional del área laboral al cual pertenece.**

Partiendo de los datos indicados en el presente cuadro el 67,65% considera que el ambiente organizacional del entorno laboral es acorde, otro 26,47% señaló que es óptimo y el 5,88% indicó que es incómodo. De estos datos se interpreta que existen empleados que reciben relativamente acorde la calidad del ambiente laboral en el que se desempeña sus funciones, por lo tanto, pudieran afectar algunos elementos negativos de un clima organizacional inestable que puede alterar el estado psicológico del personal.



El ambiente organizacional muchas veces es confundido solo con características físico-ambientales y los trabajadores a veces desconocen que también abarca factores psicosociales que influyen como factores determinantes en el ambiente o clima organizacional.

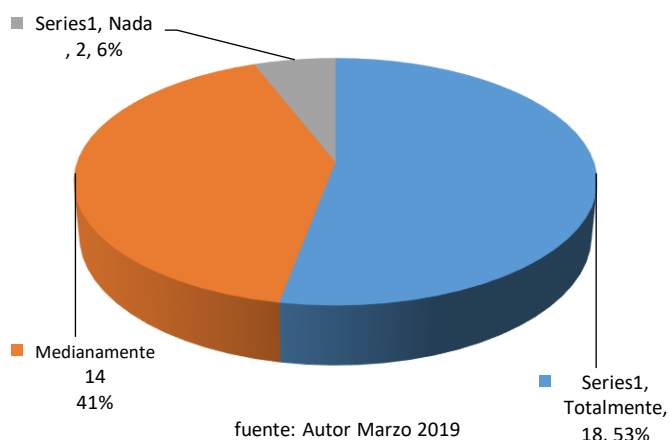
El clima organizacional es un elemento que interviene en la conducta de los trabajadores, ya que un empleado satisfecho y laborando en condiciones ambientales idóneas va a desempeñarse de una manera eficiente y sobre todo motivada a dar lo mejor de si para lograr las metas.

La mayoría de los trabajadores de City Market consideran que la empresa toma en cuenta muchos elementos que contribuyen a que el clima organizacional sea óptimo y acorde; sin embargo es importante agregar otros elementos que contribuyan a la participación de todos los empleados, ya que no todos tienen la misma percepción. La mayoría de los trabajadores de City Market consideran que la empresa toma en cuenta muchos elementos que contribuyen a que el clima organizacional sea óptimo y acorde; sin embargo es importante agregar otros elementos que contribuyan a la participación de todos los empleados, ya que no todos tienen la misma percepción.

**8. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base si el ambiente laboral, dentro de la empresa, favorece relaciones de respeto y cordialidad.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Totalmente	8	52,94%
Medianamente	6	41,18%
Nada	1	5,88%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base si el ambiente laboral, dentro de la empresa, favorece relaciones de respeto y cordialidad.**

El Cuadro muestra que el 52,94% seleccionó la alternativa totalmente estar de acuerdo que el ambiente laboral, dentro de la empresa, favorece las relaciones de respeto y cordialidad y el 41,18% la alternativa medianamente y como tercera opción con un 5,88% opinaron nada dentro del ambiente laboral de la empresa la cual favorece las relaciones de respeto y cordialidad en la misma.

De este resultado la mayoría de los empleados se promueve la cordialidad y el respeto la cual representa una virtud que contribuye a unificar los grupos de trabajo. Un ambiente laboral en condiciones ideales favorece el trabajo en equipo.

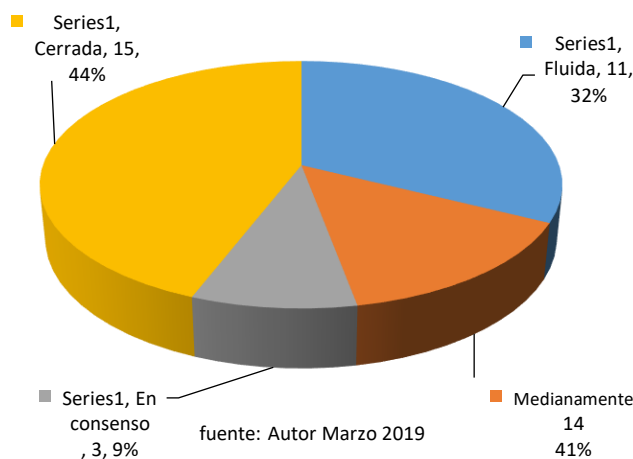
Existen diferentes tipos de relaciones interpersonales (relaciones de compañeros de trabajo, de supervisores-subordinados, entre otras), la habilidad de construir mejores interacciones, termina siendo una competencia que no se debe abandonar, puesto establecen las bases para un mejor beneficio empresarial. Se debe demostrar una actitud que infunda cordialidad en todo sentido, tanto en los dichos como en las acciones que se realizan. De esta manera, la base con la que se formen

las relaciones interpersonales, serian fructíferas logrando de esta manera: satisfacción, autenticidad, compañerismo y efectividad, entre otras, logrando mejores resultados y beneficios en el trabajo.

**9. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo se considera la comunicación de los jefes con el personal.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Fluida	5	32,35%
Asertiva	2	14,71%
En consenso	1	8,82%
Cerrada	7	44,12%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo se considera la comunicación de los jefes con el personal.**

Partiendo de los datos indicados en el presente cuadro, el 44,12% seleccionó la alternativa cerrada, mientras que el 32,35% señaló la alternativa fluida, y el 14,71% considera la comunicación de los jefes con el personal es asertiva y en la última posición con un 8,82% la comunicación esta en consenso.

Una gran parte de los problemas de efectividad de las empresas está relacionada con las incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros, la verdadera comunicación no comienza hablando sino escuchando.

Hay que tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la escasa comunicación que se tiene, lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra empresa.

Cuando se logra la comunicación efectiva se transmite el mensaje de manera clara y entendible para su receptor, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones equivocadas.

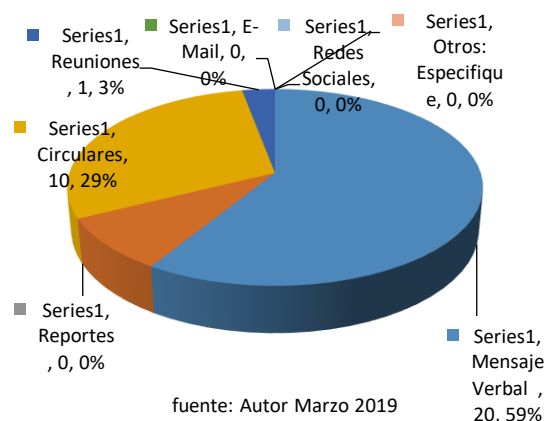
En relación con los datos arrojados, es importante señalar que un gran porcentaje de la población manifiesto que la comunicación con sus jefes es cerrada esto es un punto de atención que amerita ser evaluada.

**10. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en relación con cuál (es) medios de comunicación utiliza la empresa para transmitir información al personal.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Mensaje Verbal	9	58,82%
Memorándums	1	8,82%
Reportes	0	0,00%
Circulares	4	29,41%

Reuniones	1	2,94%
E-Mail	0	0,00%
Redes Sociales	0	0,00%
Otros: Especifique	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en relación con cuál (es) medios de comunicación utiliza la empresa para transmitir información al personal.**

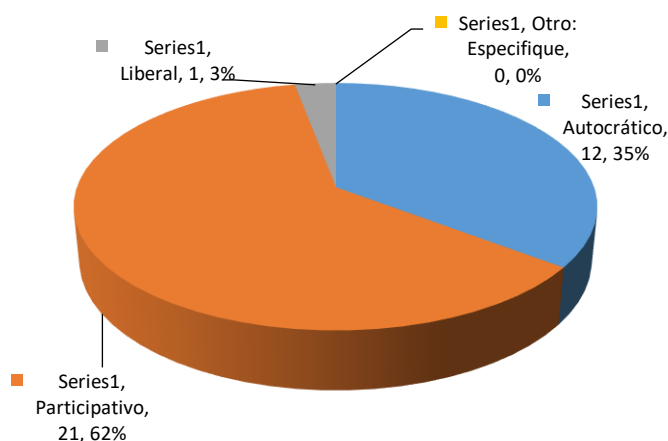
De acuerdo con esta distribución de datos, el 58,82% de los encuestados seleccionó la alternativa mensaje verbal, el 29,41% la opción circulares, 8,82% la alternativa memorándums, y como última posición con un 2,94% reuniones, lo cual se infiere que la empresa utiliza medios variados para comunicarse con los funcionarios, principalmente mediante los canales tradicionales, lo que le da verticalidad a la acción comunicativa; pero también se mezclan algunos medios que marcan una relación vertical e informal, como las reuniones, contacto directo con los empleados para comunicar personalmente alguna orden o decisión que se pueda tomar.

Los medios que se utilizan para comunicarse son instrumentos que son utilizados para informar y comunicar de manera masiva. Hoy en día las grandes empresas utilizan medios informales como una manera de lograr una comunicación rápida y efectiva, sin embargo cabe destacar que dependiendo del tipo de información va a depender del instrumento utilizado

### 11. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cuanto a las características que identifican al jefe inmediato

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Tiene la responsabilidad de tomar decisiones sin considerar las ideas del grupo	5	35,29%
Permite que las decisiones sean discutidas por el grupo, previamente estimulado y prestando el debido apoyo	9	61,77%
Delega en los colaboradores la autoridad para tomar decisiones	1	2,94%
Otro: Especifique	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



fuente: Autor Marzo 2019

### Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cuanto a las características que identifican al jefe inmediato

Antes de iniciar al análisis vamos a definir a cada uno de los estilos allí descritos, el primer ítems define a un líder autocrático, el segundo a uno participativo y el tercero a un estilo de líder liberal. En el presente cuadro el 61,77 % de los empleados seleccionó la alternativa “Participativo”, el 35,29% selección la opción “Autocrático”, y el resto 2,94% “Liberal”.

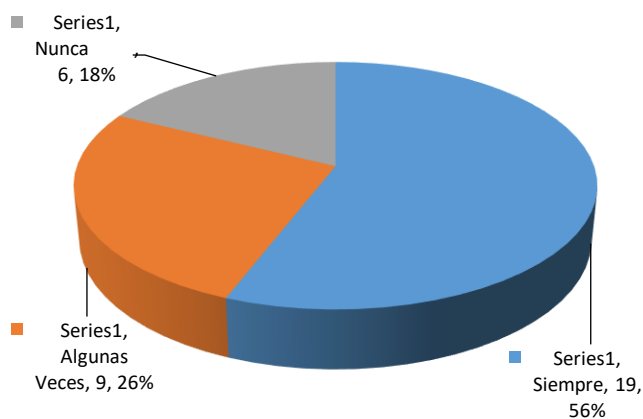
Este resultado muestra que un sector importante de los trabajadores percibe un estilo de liderazgo participativo, esto se interpreta que en la Gerencia existe la tendencia a percibir liderazgo participativo, lo que podría atribuirse al comportamiento del jefe inmediato en cuanto al apoyo en la resolución de problemas, además de propiciar la coordinación de actividades entre los equipos de trabajo.

También hay indicadores que muestran que existe un número considerable trabajadores que opinan tener a un jefe con estilo de liderazgo autocrático, siendo esto un punto de atención que merece ser considerado, puesto que incide de algún modo en el comportamiento de los grupos, y es un elemento negativo para la conformación del clima organizacional, cabe destacar que el líder autocrático es el que establece las directrices sin participación del grupo y espera cumplimiento, es impositivo. Sin embargo, el líder participativo consulta a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas.

## **12. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, si el líder del grupo promueve la cooperación en el trabajo.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Siempre	8	55,88%
Algunas Veces	4	26,47%
Nunca	3	17,65%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



fuelle: Autor Marzo 2019

### **Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, si el líder del grupo promueve la cooperación en el trabajo.**

En el siguiente cuadro, se observa la diversidad de opiniones. Un 55,88% señalan siempre que el líder de grupo promueve la cooperación en el trabajo, otros opinaron con un 26,47% que el líder de su grupo promueve la cooperación en el trabajo algunas veces y el restante 17,65% opinaron que nunca su líder de grupo promueve la cooperación en el trabajo. Algunos opinan que ser líder implica ir un poco más allá que una gestión, significa tener la capacidad de tomar la iniciativa, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Es necesario que el líder desarrolle actitudes adicionales que lo ayuden a destacarse y poder llevar a cabo de forma más eficiente y efectiva sus diversos roles. Una de las habilidades determinantes en el éxito de muchos individuos está representada por el liderazgo, esta habilidad o aptitud es muy positiva tanto para los sujetos como para las organizaciones puesto que la misma es fundamental para alcanzar las metas individuales u organizacionales.

El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. Entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber valorar que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida.

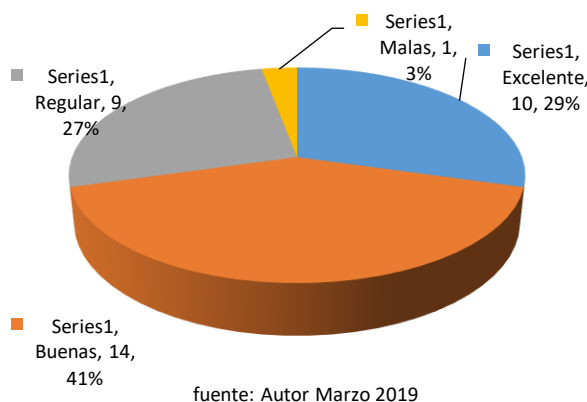


La investigadora considera que la percepción del personal que opinó que el Líder no promueve el trabajo en equipo podría atribuirse el poco poder de convencimiento que tiene, falta de comunicación, la poca motivación que fomenta entre sus trabajadores, y a la no intervención del personal en la toma de decisiones. Estos son factores que deben ser considerados por la empresa en función de promover el cambio en la percepción y actitud de los trabajadores.

**13. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo son las relaciones interpersonales con los jefes.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Excelente	4	29,41%
Buenas	6	41,18%
Regular	4	26,47%
Malas	1	2,94%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



### **Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo son las relaciones interpersonales con los jefes.**

En el cuadro se puede apreciar que la mayoría de los empleados con un 41,18% afirman tener buenas relaciones con los jefes. Un 29,41% están en excelentes relaciones interpersonales con sus jefes, un 26,47% las relaciones interpersonales con su jefe son regular y por ultimo con un 2,94% el tipo de relación con su jefe es mala.

Se recomienda analizar el porqué existen personas en la empresa que no tienen buenas relaciones interpersonales con sus jefes. Es importante indagar las expectativas que tienen los empleados y tratar de llegar a un acuerdo entre los empleados y gerentes. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, y no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría la disminución de la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

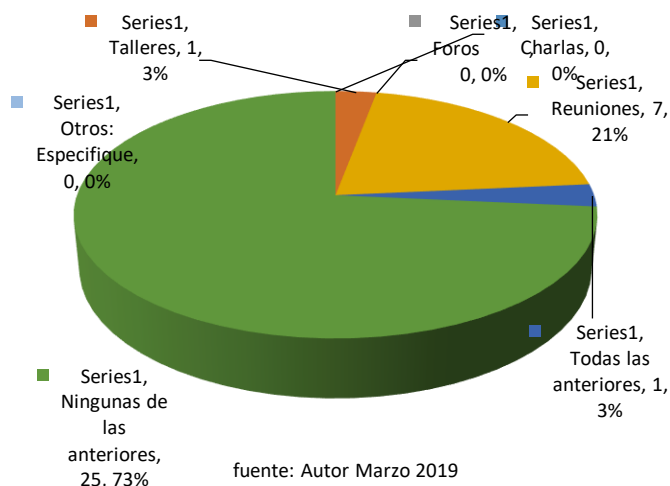
Un buen líder escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus trabajadores, tiene capacidad para comprender que cada empleado es distinto y con diferente personalidad, por lo tanto, debe procurar el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada trabajador.

### **14. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base a cuáles actividades promueven a la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Charlas	0	0,00%
Talleres	1	2,94%
Foros	0	0,00%
Reuniones	3	20,59%
Todas las anteriores	1	2,94%

Ningunas de las anteriores	10	73,53%
Otros: Especifique		
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market en base a cuáles actividades promueven a la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.**

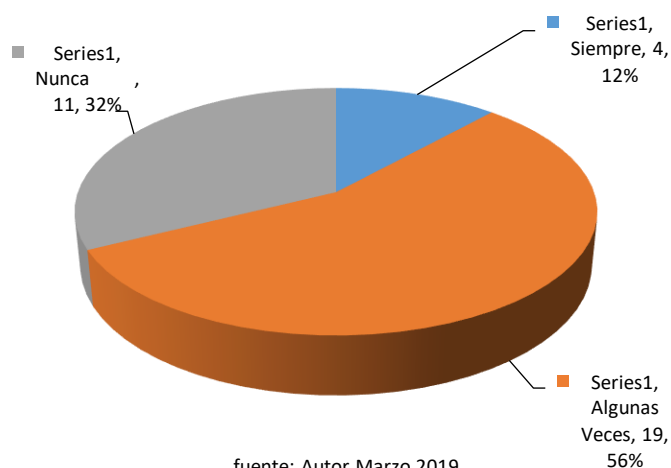
En la gráfica se observa que un grupo de 73,53% de los encuestados considera que en la empresa las actividades que se promueven para el logro de los objetivos fue seleccionada la alternativa ninguna de la anteriores y reuniones con 20.59%, con un 2,94% opinaron talleres al igual que todas las anteriores, es decir la mayoría opina que casi no existen mecanismos que promuevan actividades en pro de la empresa

En la actualidad, la Comunicación se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más significativos de las empresas para alcanzar los objetivos finales propuestos; es por ello la importancia de la implementación actividades como (talleres, charlas, reuniones) efectivas que garanticen un clima de armonía para lograr la productividad y éxito esperado por la empresa.

**15. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, relación con las decisiones que se toman en la empresa, si son acertadas y contribuyen al logro de los objetivos y metas.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	2	11,76%
Algunas Veces	8	55,88%
Nunca	5	32,36%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en relación con las decisiones que se toman en la empresa, si son acertadas y contribuyen al logro de los objetivos y metas.**

Las repuestas evidencian que el 55,88 % de los empleados opinan que algunas veces las decisiones tomadas en la empresa son acertadas y contribuyen al logro de los objetivos, un 32,36% manifiesta que nunca las decisiones que se toman en la empresa son acertadas y por última alternativa con un 11,76% siempre las decisiones que se toman en la empresa son acertadas que contribuyan al logro de los objetivos y metas la cual fueron fijados.

De los resultados se puede inferir que la tendencia indica que las decisiones tomadas no son acertadas puesto que no contribuyen al logro de los objetivos de la empresa; es importante resaltar que la toma de decisiones forma parte de los factores psicosociales presente en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

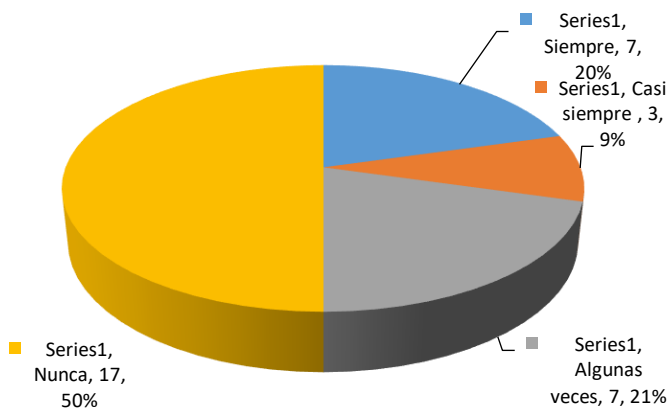
La toma de decisiones no acertadas desmotiva el trabajo en equipo, ya que se desvían los objetivos y ocasiona pérdida de tiempo y recursos.

Es importante considerar que, para tomar una decisión, es necesario conocer, comprender, analizar una situación, para así poder darle solución; las consecuencias de una mala o buena elección conllevan al éxito o fracaso de cualquier empresa.

**16. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base a las sugerencias de los trabajadores, si se toman en cuenta para tomar las decisiones.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Siempre	3	20,59%
Casi siempre	1	8,82%
Algunas veces	3	20,59%
Nunca	8	50,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



fuelle: Autor Marzo 2019

**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base a las sugerencias de los trabajadores, si se toman en cuenta para tomar las decisiones.**

Esta distribución muestra que el 50% de los encuestados seleccionó la alternativa nunca, el 20,59% coincidieron en que siempre y algunas veces, se toman en cuenta las sugerencias de los trabajadores para la toma de decisiones y con un 8,82% se seleccionó la alternativa casi. De estos datos se interpreta que el personal tiene limitado su aporte en la toma de decisiones a una oportunidad circunstancial o esporádica que no representa una práctica continua de aprovechar las sugerencias del personal en las decisiones rutinarias que se deben tomar. Los datos reflejan una realidad distinta a lo sugerido por la teoría consultada respecto a la incorporación del personal en la toma de decisiones.

Esta conducta empresarial genera preocupación en los trabajadores ya que no se sienten identificados con la empresa ya sienten que no son tomados en cuenta.

Hoy en día se le otorga cada vez una mayor importancia a la participación de los grupos o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, porque existen ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

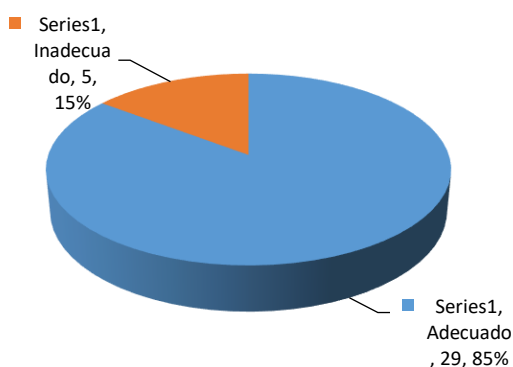
Además, cuando las personas participan en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un elemento motivador para los trabajadores el hecho que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

Si bien es cierto que existen decisiones que solo deben tomarse a nivel gerencial, es de suma importancia que en la medida que las circunstancias lo permita los trabajadores deben participar en la toma de decisiones, ya que los efectos son favorables para la empresa.

**17. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo califican el espacio físico donde desempeña las actividades de trabajo.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Adecuado	13	85,29%
Inadecuado	2	14,71%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**.Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados e City Market Marzo 2019



Fuente: Autor Marzo 2019

**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en cómo califican el espacio físico donde desempeña las actividades de trabajo.**

El 85,29% de los encuestados señaló que el espacio físico es adecuado, mientras el 14,71% indico que es Inadecuado.

De estos datos se interpreta que los espacios donde se desarrolla la tarea en la empresa, son completamente adecuados para el cumplimiento de la labor que desarrollan las personas, y para la convivencia confortable que necesitan cada empleado. Se considera que el predominio de espacios reducidos dificulta los movimientos y crea incomodidad, además predispone la ansiedad y el estrés, que son elementos que contribuyen en el desarrollo de los conflictos y clima organizacional inestable.

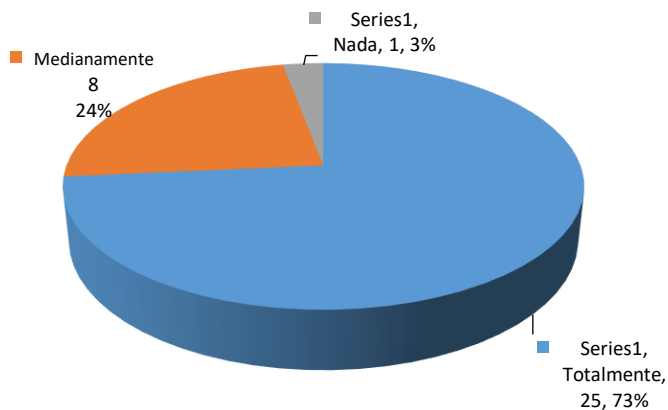
De acuerdo con la teoría, el espacio de trabajo está contenido dentro de lo que se llama ambiente físico, y en realidad en este ámbito se señala el ruido, la iluminación, temperatura, espacio físico, entre otros, como fenómenos que contribuyen a desmejorar el ambiente laboral interno, y por lo tanto afectan el clima organizacional.

**18. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base a las condiciones ambientales y servicios asociados de la infraestructura de la empresa, si son adecuadas para la ejecución de las actividades de trabajo.**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Totalmente	11	73,53%
Medianamente	3	23,53%
Nada	1	2,94%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019





Fuente: Autor Marzo 2019

**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market, en base a las condiciones ambientales y servicios asociados de la infraestructura de la empresa, si son adecuadas para la ejecución de las actividades de trabajo.**

En el cuadro se visualiza la manera en que los empleados consideran las condiciones ambientales y de servicios asociados a la infraestructura de la institución el ambiente organizacional y opinaron estar totalmente de acuerdo con un 73,53%, un 23,53% considera que es medianamente y 2,94% opino nada.

De acuerdo con los datos suministrados, por los trabajadores es notorio que las condiciones ambientales favorecen las actividades en el trabajo y juegan un papel importante en el desarrollo de un clima organizacional ideal.

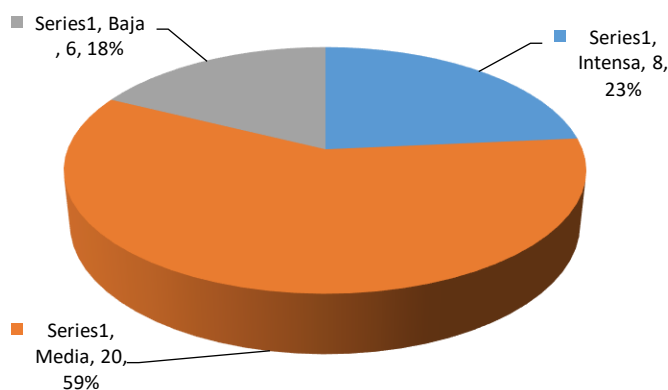
El clima organizacional es un elemento que va a influir en la conducta del empleado, ya que un trabajador satisfecho y laborando en condiciones ambientales idóneas va a desempeñarse de una manera eficiente y sobre todo motivado a dar lo mejor de sí para lograr los objetivos.

Se considera que la forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es a través de un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego implementar un proceso que comprometa a los trabajadores y contribuir en el diseño e implementación de acciones a seguir.

**19. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores City Market, en cómo es la iluminación en el lugar de trabajo.**

Categorías	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Intensa	3	23,53%
Media	9	58,82%
Baja	3	17,65%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los empleados de City Market Marzo 2019



Fuente: Autor Marzo 2019

### **Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de City Market , en cómo es la iluminación en el lugar de trabajo.**

En atención a esta pregunta, el 58,82% de los encuestados opina que la iluminación en el área de trabajo es media, mientras que el 23,53% la considera intensa y el 17,65% manifestaron la iluminación baja. De estos datos se interpreta que, de manera general que la iluminación en el sitio de trabajo permite el desempeño visual sin interferencias o molestias que obstaculicen la tarea, sólo una minoría poco significativa de empleados es afectada por este factor, lo cual debe atenderse en la Institución para que no afecte en definitiva el clima organizacional.

Es decir, aunque este factor no incide negativamente en el comportamiento y las percepciones del clima organizacional de todo el grupo, amerita medidas puntuales para atenuar la afectación de los trabajadores que la viven, ya que de la teoría consultada se desprende que trabajar en un

ambiente considerado con una iluminación adecuada facilita el trabajo ante el esfuerzo visual, así como el mantenimiento de la atención en el tiempo prescrito, evitando fatiga y errores.

**20 Distribución absoluta y porcentual. Indique algunas sugerencias que contribuyan a optimizar el clima organizacional de la empresa.**

En relación a las sugerencias para optimizar el clima organizacional solicitada en la última pregunta del cuestionario, se destacan las siguientes: realizar cursos de capacitación, reuniones permanentes para mejorar las relaciones interpersonales, actualizar la información en la cartelera, mejorar la comunicación entre jefe y trabajadores, asignación de mejores salarios, escuchar y atender las sugerencias de los trabajadores, talleres de relaciones humanas que ayuden a optimar el ambiente laboral, que fluya la comunicación con los demás departamentos, mejorar la comunicación de los jefes hacia su personal.

De estos planteamientos, se interpreta que los funcionarios tiene inquietudes que se podrían transformar en preocupaciones que perturban su actividad laboral e inciden en las situaciones de clima organizacional.

Estos planteamientos ayudan a diseñar estrategias más acorde con la situación actual de la empresa y así crear un clima óptimo que contribuya al desarrollo de los objetivos organizacionales.

## CONCLUSIONES

- El 64,7% de los Empleados de City Market tiene una antigüedad mayor a seis años, lo que refleja el tiempo suficiente para percibir de manera ecuánime el Clima Organizacional y distinguir los factores que lo afectan.
- La mayoría del personal manifiesta que no se estimula ni apoya las actividades de desarrollo personal y profesional para el perfeccionamiento y actualización de conocimientos.
- Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, según los datos encuestados, un 70% la califican como excelente y como factor estructural, está presente en el clima organizacional de la organización, pues se percibe que elementos como la cordialidad y la afectividad se promueven.
- En City Market en la Ciudad de Panamá, los trabajadores consideran que la empresa toma en cuenta muchos elementos que contribuyen a que el clima organizacional sea óptimo y acorde y se promueve la cordialidad y el respeto, elementos que contribuyen a unificar grupos de trabajo y propiciar un ambiente laboral en condiciones ideales, sin embargo es importante adicionar otros elementos que contribuyan a la participación de todos los empleados, ya que no todos tienen la misma percepción.
- En relación a los datos arrojados, el 44% de los trabajadores manifestó que la comunicación con sus jefes es cerrada esto es un punto de atención que debe ser considerada.
- Un gran porcentaje, el 58%, manifestó que la Organización utiliza como medio de comunicación los mensajes verbales para transmitir información al personal, lo que le da verticalidad a la acción comunicativa; pero también se mezclan algunos otros medios que marcan una relación informal, como las circulares y reuniones con los empleados para comunicarle alguna orden o decisión que se pueda tomar.
- En la Organización, se ejercen distintos estilos de liderazgo, con tendencia hacia el participativo, pero también hay rasgos autocráticos. Existen indicadores que muestran que existe un número considerable de trabajadores que opinan tener a un jefe con estilo de liderazgo autocrático, siendo esto un punto de atención que merece ser evaluado, ya que incide, de algún modo, en el comportamiento de los grupos, y es un elemento negativo para la conformación del clima organizacional. Adicionalmente y como complemento a lo

expuesto, el 55,88% señalan que el líder de grupo promueve la cooperación en el trabajo, sin embargo el grupo restante consideró que algunas veces y nunca el líder promueve la cooperación en el trabajo, el cual debe ser tomado en cuenta.

- La mayoría de los empleados con un 70,59% afirman tener buenas y excelentes relaciones con los jefes generando esto un clima propicio para el trabajo.
- El 73% de los trabajadores opinan no existen mecanismos que promuevan actividades en pro de la Organización.
- Las repuestas evidencian que el 55,88 % de los empleados opinan que algunas veces las decisiones tomadas en la organización son acertadas y contribuyen al logro de los objetivos, un 32,36% manifiesta que nunca las decisiones que se toman en la institución son acertadas y por última alternativa con un 11,76% siempre las decisiones que se toman en la organización son acertadas que contribuyan al logro de los objetivos y metas la cual fueron fijados. La tendencia indica que las decisiones tomadas en la Organización no son acertadas, ya que el 88,24% afirmó que algunas veces y nunca son acertadas las decisiones tomadas en la Organización que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales; es importante resaltar que la toma de decisiones forma parte de los factores psicosociales presente en el clima organizacional.
- De la encuesta aplicada se interpreta que el personal tiene limitado su aporte en la toma de decisiones. Los datos manifiestan una realidad distinta a lo sugerido por la teoría consultada respecto a la incorporación del personal en la toma de decisiones, ya que un 70,59% manifestó que nunca y algunas veces son considerados en la toma de decisiones; esta conducta Organizacional genera inquietud en los trabajadores ya que no se sienten identificados porque sienten que no son tomados en cuenta.
- Considerando los datos suministrados, por los trabajadores es notorio que Los factores físico-ambientales como espacio, iluminación y condiciones ambientales de la infraestructura son completamente adecuados y favorecen las actividades en el trabajo y juegan un papel importante en el desarrollo de un clima organizacional en condiciones ideales.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA**

En el presente capítulo se aborda el diseño de la propuesta basado estrategias para coadyuvar al mejoramiento del clima organizacional de City Market en la ciudad de Panamá, por otro lado, se pretende subsanar las debilidades y afianzar las fortalezas encontradas en el ambiente laboral según la opinión aportada por los trabajadores y los análisis realizados.

Para la propuesta se presentan los siguientes elementos: presentación de la propuesta, justificación, objetivos y estrategias para mejorar el clima organizacional del personal de City Market

#### **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Con esta propuesta se pretende reforzar o modificar algunos aspectos relacionados con el clima organizacional de City Market en la ciudad de panamá, objeto de estudio de la investigación. Con estos resultados se busca ofrecer estrategias sobre una base de la realidad, con el propósito de proponer mejoras que permitan a la organización ser aún más efectiva y proporcionar un ambiente laboral óptimo.

#### **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se justifica puesto que en la organización objeto de estudio se descubrieron debilidades en las variables de comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y motivación. Pues, a través de esta investigación se detectaron factores del clima organizacional que afectan el ambiente laboral en City Market. Entre los aspectos más relevantes se detallan los siguientes:

- No se estimula ni apoya las actividades de desarrollo personal y profesional.
- Existe un grupo de trabajadores que no reciben algún reconocimiento por la labor realizada.
- La alta dirección no recompensa ni motiva a los trabajadores.

- La comunicación con los jefes es cerrada, el medio más común utilizado son los mensajes verbales.
- El líder del grupo, no siempre, promueve la cooperación y el trabajo en equipo.
- Existe un grupo que manifiesta que los jefes tiene un estilo de liderazgo autocrático.
- Las decisiones tomadas en la Institución no son acertadas.
- El personal no participa, en su mayoría, en la toma de decisiones.

Cabe resaltar que el éxito de este plan dependerá de la motivación, grado de responsabilidad y compromisos del personal; pero la gerencia de City Market representa la persona clave y fundamental para la implementación de tales estrategias.

Las estrategias permitirán a la organización: Mejorar el desempeño organizacional, Incrementar la productividad, mejorar el ambiente laboral, elevar el grado de identificación con la organización, y a los trabajadores les permitirá la aplicación de mejoras en los planes de capacitación, promoverá la superación y desarrollo profesional de los trabajadores, permitirá la creación de políticas de motivación.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Mejorar el clima organizacional de City Market en la ciudad de panamá, mediante acciones estratégicas para el fortalecimiento de dicho escenario organizacional.

## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE CITY MARKET.**

**Desarrollar plan de adiestramiento anual donde se logre mejorar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.**

### **Acciones:**

- Diagnóstico de necesidades de formación en función a su rol dentro de la organización, esto implica revisar la descripción y las especificaciones de los

puestos para identificar las actividades desempeñadas en cada uno de ellos y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizarlas, en esta acción se requiere la participación de los supervisados y supervisores.

- Realizar un análisis de los empleados, lo cual permitiría determinar quienes requieren ser capacitados y las áreas en que se debe hacer énfasis. Esto se podría lograr a partir del proceso de evaluación del desempeño.
- Precisar quiénes serán los responsables de dirigir el proceso de capacitación.
- Establecer los métodos de capacitación más idóneos en función de los conocimientos, habilidades y capacidades que deben aprender los empleados.
- Ejecución de un plan de formación, basado en el diagnóstico previo
- Evaluación del plan de la formación de tal forma que el supervisor del trabajador pueda comprobar los resultados luego de la aplicación de las acciones de formación.

### **Objetivos Esperados**

- Preparar al personal empleado para la ejecución eficiente de los deberes y responsabilidades inherentes al cargo.
- Promover oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en el cargo actual, sino también en otras funciones donde el empleado pueda ser considerado a futuro.
- Aumentar la motivación, como fuerza impulsora del trabajo, reduciendo las posibilidades de incompetencia, inseguridad y elevando el sentido de pertenencia del trabajador al percibir que la empresa se preocupa por su formación como elemento de importancia para la consecución de los objetivos institucionales.

**Promover prácticas gerenciales que incorporen los factores de recompensa-reconocimiento para los trabajadores.**

### **Acciones:**

- Revisar la política de incentivos salariales y no salariales tendiente a aumentar la motivación teniendo como base la aplicación de los sistemas de evaluación del desempeño.



- Elaborar un sistema de recompensa y reconocimiento, de tipo no salarial, que tenga como sustento el desempeño del trabajador, su antigüedad, formación, disciplina y habilidades proactivas, a través de Diplomas de Honor, Placas de Honor, Botones, certificados, felicitaciones.
- Establecer un sistema de carrera, como un reconocimiento de tipo salarial, acompañado de una evaluación de desempeño, que permita a los trabajadores visualizarse dentro de la organización.

### **Objetivos esperados**

- Desarrollar actitudes de compromiso laboral y clima estable.
- Mayor disposición y rendimiento del empleado.
- Estimular la competitividad y la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño.
- Elevar la motivación y sentido de pertenencia de los empleados.

**Establecer un desarrollo comunicacional institucional ajustado a las necesidades de mantener un clima organizacional estable en city market en la ciudad de panamá.**

### **Acciones**

- Implantar un sistema comunicacional, entre los niveles supervisorios y subordinados, que combine la comunicación formal e informal, a través del uso oportuno de memorandas, notas de interés, carteleras; que tome en cuenta los requerimientos departamentales, adicionalmente se incluya nuevas tecnologías digitalizadas tales como mensajería de textos, correo electrónico, twitter e Instagram entre otros medios, aunque son de tendencia menos formal, pero sin duda crean vínculos precisos y rápidos para dejar sentado tomas de decisiones, contingencias o cambios.
- Comunicar periódicamente a todo el personal los avances, logros y retos acerca del impulso de las nuevas estrategias establecidas.
- Mantener Informado al personal sobre los aportes del departamento al cual pertenecen, a otras Unidades, valorando el esfuerzo compartido que ello implica.

- Realizar mesas conversacionales donde se expongan puntos de interés de los trabajadores.

### **Objetivos esperados**

- Desarrollar una comunicación acertada a través de la cual deben fluir eficientemente las decisiones, ideas, órdenes, sentimientos y acciones, haciendo que las actividades se realicen en un clima organizacional equilibrado.
- Consolidar la integración del personal en función de mantener sus aportes para el fomento de un clima organizacional que coadyuve en la eficiencia y la eficacia del trabajo.
- Afianzar el sentido de pertenencia, cooperación y logro inter-institucional.

### **Promover el liderazgo motivador en la organización.**

#### **Acciones**

- Propiciar reuniones periódicas con el personal para intercambiar opiniones, criterios sobre desempeño, sus necesidades y expectativas.
- Distribuir folletos informativos entre el personal de supervisión para mantenerlo informado de los factores perturbadores de clima organizacional.
- Organizar charlas y conferencias sobre clima organizacional donde participen los supervisores de la Institución.
- Incluir dentro de la programación de cursos de capacitación para supervisores el tema de ambiente y Clima organizacional.

### **Objetivos esperados**

- Fomentar las capacidades del líder para la optimización del apoyo y cooperación de personal en el impulso de un clima armónico.
- Consolidar el estilo participativo de liderazgo que sea capaz de superar los rasgos de rigidez autocrática y mando vertical, que generan condiciones determinantes de clima alterado.

- Obtener un liderazgo eficaz, que contribuya a fomentar relaciones de confianza y clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, mayor productividad y satisfacción laboral.

**Diseñar mecanismos organizacionales para que los trabajadores participen activamente en los procesos de toma de decisiones.**

**Acciones:**

- Establecer un sistema de consultas a través de la consolidación de las reuniones de trabajo, que permitan recopilar información y elementos significativos que ayudan a la toma de decisiones. Esto se puede lograr a partir de la técnica tormenta de ideas donde cada trabajador tendrá la posibilidad de emitir sus opiniones al respecto.
- Discutir y analizar con los trabajadores, mediante reuniones, los objetivos de la Institución.
- Crear una planilla de sugerencias que esté al alcance de los empleados en cada puesto de trabajo, de manera que registren sus observaciones, sugerencias o requerimientos.

**Objetivos Esperados**

- Encaminar las observaciones, tensiones, emociones y requerimientos de los grupos de trabajo que puedan estar influyendo en el deterioro de clima organizacional.
- Mejorar el proceso de comunicación.
- Conformación de equipos de trabajo.
- Mayor capacidad de captar y entender el problema de manera más amplia.
- Elevar la motivación del personal.

## BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5ta Ed) Caracas: Episteme.
- Balestrini, M (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. (6ta ed.). Venezuela. BL Consultores y asociados, servicio editorial.
- BRUNET, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Primera edición. Trillas. México. (1987)
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>. Consulta: 10-10-16.
- <http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/> Consulta: 10-10-16
- Huamani, P (2003). Importancia del planteamiento estratégico para el desarrollo Organizacional. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm). Consulta: 13-10-16.
- Hurtado, J (2008). Metodología de la Investigación Holística. (3ra Ed). Caracas: SYPAL.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Sabino, C (2006). El proceso de Investigación Científica. (4ta Ed). Caracas: Panapo.
- Salazar, A (2008). Estudio de la Cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador. Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.
- Salcedo, I (2006). Cultura Organizacional y Gestión de calidad en una empresa del estado venezolano. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842006000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842006000100005&script=sci_arttext). Consulta :13-10-16.
- Sánchez, F. y Otros (1998). Psicología social. Madrid: McGraw-Hill.
- Zapata, A (2009). Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management. México. ECOE ediciones.

