



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2018 – MARZO 2019

EXÁMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA PRUEBA

PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL.

TEMA:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LAS TIENDAS

INDUSTRIALES TÍA S.A.

EGRESADA:

JAZMÍN NOEMI CHONG ARIAS

TUTORA:

ECON. DIANA ESCOBAR MAYORGA

2019

Introducción

Las empresas de expendio masivo de productos para el hogar en la actualidad tratan de ser lo más rentables posibles y generar grandes volúmenes de utilidades financieras, por tal razón uno de los principales factores artífices en la consecución del éxito organizacional de una empresa, es su talento humano, donde en los últimos años la mayoría de las organizaciones a nivel mundial ya no perciben la mano de obra como un recurso más de la empresa, sino como el medio fundamental para el desarrollo eficiente de las actividades empresariales, es decir, el talento humano forma parte del capital de la empresa, necesario para su funcionamiento.

El negocio de cadenas comerciales dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad cada vez se vuelve un mercado más atractivo para pequeñas y medianas empresas, he ahí la importancia de contar con un talento humano que contribuya al desarrollo organizacional de la forma más eficiente posible, permitiendo el logro de los objetivos personales e institucionales a través de un ambiente laboral propicio para el desarrollo de las actividades internas.

En la administración del talento se presentan situaciones negativas, como el inadecuado trato que se le brinda al personal que conforman el nivel operativo, donde son considerados como una simple mano de obra para realizar múltiples funciones, siendo objetos de aumento en su carga de trabajo, de un liderazgo autoritativo, y de un ambiente laboral no propicio para el desempeño individual de los miembros de la organización, factores negativo que modifican el comportamiento organizacional e influyen en la productividad global.

El presente estudio de caso tiene como objetivo analizar la forma en que se gestiona el talento humano y los factores que influyen en el comportamiento organizacional de los miembros de la organización, como la desmotivación laboral, las horas extras, el cansancio físico, mental, la atención a los clientes, y el nivel de satisfacción dentro del ámbito de trabajo, los cuales son debilidades institucionales propias de la administración interna.

El estudio de caso guarda relación con la sublínea de investigación modelo de gestión administrativa, debido a que se analizan situaciones que forman parte de la administración institucional de Almacenes TIA, y que está estrechamente ligado con la creación de un adecuado entorno laboral, en el que se permita a los colaboradores de la institución el desarrollo normal de los procedimientos internos.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método inductivo, debido a que se realizó un análisis de situaciones anómalas en la gestión del talento humano y partir de ellas se plantearon conclusiones generales sobre la temática central, además se aplicaron una investigación exploratoria y de campo, las cuales permitieron la recolección y tratamiento de datos relevantes para el proceso investigativo, todo el enfoque metodológico se complementa con la aplicación de la técnica de investigación de la encuesta, la misma que permitió obtener información por parte de los colaboradores de la institución inmersos en la problemática, y al mismo tiempo se contrastó la perspectiva del investigador para dar un criterio mucho más próximo a la realidad de la situación estudiada.

Desarrollo

La cadena de puntos de ventas de productos para el hogar denominada Almacenes TÍA es una empresa multinacional, que aunque la mayoría de los ecuatorianos consideren que es una empresa nacional, su origen es extranjero, debido a que es una red de puntos de autoservicio que apareció en el país por vínculos con cadenas comerciales uruguayas, actualmente es una de las empresas de mejor posición en el mercado nacional, la misma que cuenta con 190 puntos de ventas aproximadamente, distribuidos en todas las provincias del Ecuador, lo que demuestra su extensa cobertura en el expendio de productos hogareños, caracterizados en ofertas promocionales y precios asequibles.

El origen de Almacenes TIA se remonta hace un siglo atrás en Checoslovaquia, sin embargo, por motivos de guerra, los creadores de esta empresa multinacional se vieron en la obligación de buscar nuevos mercados de economías emergentes en países como Colombia, que fue la nación donde inició las operaciones teniendo gran éxito y lograron una expansión en demás países como Argentina, Perú, Uruguay hasta llegar a Ecuador, convirtiéndose en un gran aporte para el desarrollo económico de las regiones de cada país, ofertando empleo a miles de personas e incentivando al crecimiento empresarial de instituciones dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad. Según Rodríguez González & Caldera Ortega (2014) considera el desarrollo económico como la elevación del bienestar general y mejora los niveles de vida de los ciudadanos.

A pesar de ser una empresa que cuenta con un sin número de puntos comerciales en el país, el estudio de caso esta direccionado a analizar de forma específica el almacén TIA ubicado en la ciudad de Babahoyo en las calles Bolívar entre García Moreno y 5 de junio, donde se suscita una serie de situaciones negativas que influyen de manera directa en el comportamiento organizacional del personal que labora en mencionado punto de venta. Para

González García, Olivares Orozco, & González Olivares (2014) el comportamiento organizacional es el producto de una decisión individual que responde a los factores que se suscitan dentro del entorno laboral.

Uno de los retos principales para las grandes empresas como Almacenes TIA es encontrar talento humano adecuado para desempeñar las diferentes actividades de los puestos de trabajo que se ofertan, en el cual se pueda reclutar colaboradores que tengan habilidades necesarias para desempeñar de manera eficiente sus labores, y que le permita a la institución tener un alto nivel de competitividad empresarial, es esa, una de las metas pendientes en el almacén TIA de la ciudad de Babahoyo, debido a que no posee un capital humano con niveles de rendimientos adecuados para el desarrollo de actividades internas.

Cabe mencionar que no sólo se debe realizar un adecuado proceso de selección y contratación del personal, sino que debe darse una inducción apropiada, en el que se pueda visualizar al nuevo personal de la institución como parte vital de la compañía, y que desarrollen un nivel de pertinencia con la empresa caracterizado con un alto grado de satisfacción laboral. Según 50Minutos.es (2016) la satisfacción laboral depende de factores de motivación, como el progreso personal y su valoración dentro del trabajo. Sin embargo, dentro de la institución objeto de estudio el personal de la institución no posee un compromiso acorde a las expectativas iniciales y esto se debe principalmente por la sobrecarga laboral que existe en el personal que labora a tiempo completo dentro de la compañía.

El almacén TIA de la ciudad de Babahoyo cuenta con un total de trabajadores de 37 personas distribuidas en el nivel operativo, el mismo que está conformado por 28 colaboradores que realizan las funciones de percheros, cajeros, bodegueros, supervisores y todo tipo de actividad que se presente en la administración, mientras tanto en el nivel

administrativo lo integran 9 personas dedicadas a las actividades de oficina de la institución, como el manejo de nómina, establecer indicadores de desempeño, control de inventarios, entre otras actividades.

Para el autor Charleux & Loubat (2016) “la motivación es el conjunto de fuerzas que desencadenan, orientan y mantienen un comportamiento dado a fin de obtener un resultado” (p.10). Los problemas que se suscitan en la institución se dan en el nivel operativo, debido a que existen personal con desmotivación laboral, pues en determinadas ocasiones los miembros de la institución realizan horas extras en la jornada de trabajo y no son reconocidas por el área administrativa, y esto se debe principalmente a que el supervisor del local comercial no reporta el trabajo suplementario que realizan los colaboradores al unidad administrativa, dicha situación genera molestias a la interna de la organización entre compañeros de trabajo.

El no reporte de las horas extras al área administrativa, dan muestras que no existe una administración enfocada al talento humano, además deja en evidencia que dentro de la compañía no impera una relación activa entre cada uno de los colaboradores de diferentes áreas, debido a que no se emplea una herramienta administrativa esencial para el desarrollo de procesos internos, que es la comunicación organizacional. El siguiente autor resalta la comunicación dentro de la empresa de la siguiente manera:

La comunicación es elemento esencial que integra y hace participar a todos los miembros de la organización para el logro de objetivos tanto individuales como colectivo, una comunicación activa desvirtúa cualquier tipo de mal entendido en la organización y estimula el clima laboral y la colaboración constante Porret (2014).

La sobrecarga laboral y el no reconocimiento del esfuerzo y sacrificio de los integrantes del almacén TIA, provoca que el desempeño individual y colectivo de la organización no sea el propicio, hasta el punto de provocar el ausentismo laboral dentro de la institución, debido a que ellos aducen que a más de realizar sus principales actividades, también desempeñan tareas de limpieza cuando el almacén termina su día laboral, situación que evidencia la realización de horas extras que desencadenan en un cansancio físico en los colaboradores de la institución.

Dentro de la empresa el personal que conforma el área vital para la competitividad empresarial que es el departamento de venta, la gestión del talento humano no logra hacer sentir a los colaboradores como protagonistas esenciales del cambio y la mejora continua dentro de la compañía, debido que a pesar que la institución debe considerar al personal como el motor principal para el desarrollo de las actividades empresariales, esto no sucede dentro del Almacén TIA de la ciudad de Babahoyo, donde sólo existe empleados aislados dentro de su puesto de trabajo, con miedo a no cumplir normativas internas, donde simplemente son considerados como ejecutores de actividades rutinarias.

Normalmente los Almacenes TIA reclutan personal con instrucción académica de bachillerato, para ejercer labores de tiempo medio y completo, es decir la mayoría de estas personas llegan si experiencia en los puestos de trabajo de la institución, y son contratados porque ven ellos la posibilidad de que ejecuten múltiples actividades, como la de ubicar productos en las perchas, cobrar en la caja registradora, y en la atención al cliente, sin embargo, las autoridades de la institución no promueven un trabajo en equipo que vaya en coordinación con todas las áreas de la empresa para un mejor desarrollo organizacional. Para González & Cipriano (2014) el trabajar en equipo consiste en la disposición integra de

colaborar con otros en la consecución de un objetivo común, de forma coordinada, asertiva y responsable, donde se prioriza los intereses del equipo sobre los personales.

Por lo general a los miembros de la organización así sea que se desempeñe de percheros o realice cualquier otra actividad, siempre deben estar preparados para suplir la ausencia de un compañero, dicha situación se suscita en la compañía, debido a que en determinadas ocasiones existe compañeros que no asisten a laborar normalmente, por lo que su puesto de trabajo lo tiene que cubrir otro colaborador y cuando sucede aquello la persona que reemplaza al compañero de trabajo que faltó, no posee las habilidades necesarias que permita desempeñarse adecuadamente.

En relación con lo citado en el párrafo anterior, se menciona que dentro del almacén TIA de la ciudad de Babahoyo el personal de caja falta en algunas ocasiones falta a su días laborables, por lo que otro compañero de trabajo tiene que ocupar su lugar, y cuando esto sucede el rendimiento del colaborador no es el adecuado debido a que no posee la agilidad y competencias necesarias que demanda el puesto de trabajo, por tal razón es una situación que demuestra deficientes capacidades institucionales para afrontar este tipo de problemas que afecta principalmente a la productividad laboral.

Según Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) considera el perfil como las capacidades técnicas, las cuales hacen referencia a los conocimientos específicos para el desarrollo de las tareas requeridas en un puesto. En relación a lo mencionado por el autor se evidencia que cuando un miembro de la organización no posee un perfil laboral acorde a las actividades de la función que desempeña, la misma que no se le ha asignado inicialmente como la de cobrar en la caja registradora, provoca no tener la productividad esperada, cometiendo faltas como la pérdida de dinero, o en su defecto que no se desempeñe de forma ágil en el puesto de trabajo.

Cuando un integrante de la institución no tiene las competencias laborales adecuadas para laborar en la caja registradora provoca a que se aumente la cola de espera de los clientes para cancelar sus respectivos productos, además, esta situación también influye a que los clientes se cambien de caja, generando que la carga de trabajo se aumenta en el compañero de la siguiente caja registradora, deteriorándose así, la imagen institucional de la compañía. Como lo define el siguiente autor:

La imagen corporativa es una representación mental en el subconsciente de los clientes, a la misma que es formada por un grupo de atributos o características de la empresa, cada uno de esos aspectos distintivos pueden cambiar y que al mismo tiempo coincida o no con la combinación de atributos ideal de cada persona. Pintado Blanco (2014)

Cuando suceden problemas en la caja, el supervisor da comunicación inmediata al área administrativa y se le impone una multa al colaborador que cometió dicha falta, razones suficientes que causan malestar dentro los miembros de la organización, debido a que consideran que cuando existe el error humano de los colaboradores de la compañía ahí si se comunica de forma inmediata a las autoridades de la empresa, para establecer una sanción, pero no ocurre lo mismo cuando se desea registrar las horas extras de los colaboradores, cabe mencionar que en almacenes TIA se contabiliza horas extraordinarias a partir de un número de 10 en adelante, lo cual es una política institucional que no se cumple.

El supervisor del local es el encargado de vigilar si se desarrollan las actividades de manera normal y que se cumplan con las metas a corto plazo, sin embargo no posee una dialogo activo con las demás personas de la institución, donde solo se hace presente para imponer una sanción o llamar la atención a un trabajador, por lo que las relaciones laborales

están deterioradas entre el nivel operativo y el administrativo, provocando a que no se desarrolle y fomente un clima laboral adecuado para el desempeño de funciones. Según Prado (2014) el clima organizacional es un fenómeno interno que muestra las experiencias de la naturaleza individual de los miembros de la organización.

Dentro de la institución se presenta el problema de una excesiva rotación del personal, debido a que las personas que integran la institución tienen que estar dispuestas a que cuando la administración lo considere necesario deben desplazarse a otro punto comercial dentro y fuera de la provincia, por tal razón ese colaborador que es sujeto de rotación posee problemas en su adaptación, porque no todos los locales se administran de la misma forma, lo que representa un nuevo proceso de inducción, nuevos jefes, nuevos compañeros y nuevas formas de realizar el trabajo, y en ocasiones estas situaciones provocan un bajo nivel de motivación que conlleva al ausentismo o deserción laboral.

En determinadas horas del día, por temporadas del año o por la ubicación céntrica que tiene el local comercial, recibe una gran afluencia de personas diariamente, por tal razón se debe contar con un personal capacitado y con habilidades necesarias para brindar una atención especializada a los clientes, donde se priorice ofrecer la venta de productos para el hogar a través de un valor agregado que es brindar un servicio de calidad.

La afluencia de personas demanda la prestación de una atención al cliente con mayores exigencias y habilidades, por lo que contar con un talento humano que es sujeto a sobrecarga laboral, a problemas con sus supervisores y a intensas jornadas de trabajo, puede provocar que los miembros de la organización sean susceptibles a estrés laboral y de síndrome de Burnout, que es algo muy recurrente a ocurrir en las personas que trabajan en cadenas de comisariatos. Según lo resalta el siguiente autor:

El síndrome de burnout se presenta en las personas de la institución por factores como el desgaste físico, emocional y la desmotivación laboral, por lo que las personas que sufren de este síndrome llegan a considerar hasta cierto punto la relación laboral intolerable, provocando su renuncia al puesto de trabajo (González L. F., 2015).

El cansancio físico y mental puede llegar a provocar que cuando hay buena presencia de público dentro del local comercial cancelando sus productos en la caja registradora, el colaborador no posea una actitud amable y respetuosa para el cliente, pero esto se debe principalmente al ambiente hostil del medio laboral, que ocasiona un comportamiento inapropiado en los miembros de la organización.

Según Ortega (2014). En la actualidad se conoce como la gestión de talento humano, al medio para transmitir la información y el conocimiento de la empresa, además debe liderar, motivar y conducir a los integrantes de la organización a cumplir objetivos. En relación con lo que menciona el autor se considera que la gestión del talento humano del almacén TIA no gestiona de manera coordinada las actividades que hay que desempeñar, debido a que los administradores y supervisores del almacén rotan las actividades constantemente a los trabajadores de la institución, donde se han presentado casos en que las personas encargadas de bodega tienen que esperar hasta altas horas de la noche para recibir nuevas mercaderías y ordenarlas, lo que demuestra claramente que dentro de la jornada laboral existe un aumento en la carga de trabajo que no es reconocida por los administradores del almacén.

Además la administración del inventario no es la mejor, debido a que las existencias no están ubicada de forma ordenada, en los cuales los productos de mayor rotación estén a la visibilidad de los percheros, para que estos puedan colocarlas en las perchas para sus respectiva venta, es decir dentro de la institución no se utilizan los mejores criterios para

verificar la calidad de un determinado producto, dichas eventualidades demuestran las debilidades institucionales que posee la gestión administrativa del almacén TIA en Babahoyo.

A lo largo del estudio de caso se han relatado situaciones como la sobrecarga laboral, la deficiente comunicación interna, y el perfil del puesto de trabajo de los miembros de la organización que conforma en nivel operativo de la empresa, que es el área de venta del almacén, los factores citados son motivos suficientes para que las actitudes y conductas del talento humano no sean las mejores, las cuales les permita un desarrollo adecuado en las actividades internas. Como lo cita el siguiente autor

Gozález (2015) El talento humano es el elemento fundamental para la transformación y éxito de la empresa, en conclusión, es considerado como el activo más importante de la empresa, si ellos no podrían realizarse las actividades la empresa las cuales determinan el éxito o fracaso de la misma (p. 13).

En la gestión interna del almacén los jefes inmediatos del personal operativo como el supervisor del local, o el personal de administración, no lideran bien el personal, pues existen gritos y formas inapropiadas de gestionar un ambiente de trabajo, lo que evidencia que no se aplican técnicas de relaciones humanas esenciales para generar un nivel de pertenencia apropiado en la organización, como el coaching gerencial, donde se permita un nivel de empoderamiento de todo el personal. Según Acerto (2014) el coaching es muy importante para las organizaciones porque se fundamenta en el liderazgo para implementar procesos de aprendizajes en los miembros de la organización.

Según Ricalde (2016) en su obra literaria "Proceso Administrativo" menciona que el liderazgo en la administración es sumamente importante, para el logro de los objetivos, porque una persona líder, orienta, es una autoridad

participativa, un experto en relaciones humanas, cuyo objetivo es influir en el comportamiento del entorno de trabajo.

Conforme lo citado por el autor en el párrafo anterior se afirma que dentro de la administración del talento humano no se aplica un liderazgo participativo, en el que las decisiones sea el resultado de un consenso enfocado en el talento humano, pues dentro de la administración, aquella persona que demuestra una actitud de descontento es supervisada de cerca por el jefe inmediato del área, hasta el punto de que se sienten perseguidos, lo que lleva a causar un hostigamiento laboral, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización.

Una de las situaciones que deja en evidencia que existe personal con capacidades individuales débiles en la compañía, es cuando se han suscitado casos en que los clientes piden el acompañamiento por parte de un supervisor o perchero en la ayuda de ubicación de un producto, el cual no siempre se le ha podido ayudar a solucionar mencionada situación, lo que evidencia que los miembros de la organización no conocen la ubicación de los productos que oferta la compañía, y al mismo tiempo dicha situación desencadena que la ciudadanía tenga una percepción inadecuada en la atención al cliente que se brinda.

La gestión del talento humano es tan deficiente que cuando un colaborador del nivel operativo trata de brindar su opinión sobre el trato que se brinda y se administra su turno de trabajo, este es reprendido, lo cual ocasiona no poder lograr un nivel de satisfacción adecuada, donde las condiciones del trabajo permita el desarrollo normal de las actividades, es por tal motivo que dentro de la administración han existido casos que el personal renuncia, y esto especialmente sucede en el área de bodega, debido a que en cierto punto consideran que son objeto de explotación laboral.

La inadecuada administración del personal, las jornadas intensas del trabajo, el no reconocimiento de horas extras, las relaciones interpersonales deterioradas, la ausencia de un liderazgo gerencial, y el bajo nivel de motivación del personal, son situaciones que influyen en el desempeño personal y colectivo de la organización, donde se evidencia una débil cultura corporativa en la gestión organizacional del almacén TIA de la ciudad de Babahoyo. Como lo resalta el siguiente autor:

La cultura organizacional representa las condiciones de deseos, las prácticas y desafíos de la empresa, donde se expresan las conductas, actitudes, y valores de cada uno de los miembros de la organización, una débil cultura provoca a que el ambiente laboral se deteriore, una cultura fuerte ayuda a brindar más posibilidades de éxito dentro de la empresa. Nardulli & Pablo (2015).

Hay que mencionar que dentro de almacenes TIA, existe una rotación del personal constante, por lo que es una clara muestra de las debilidades institucionales que tiene la compañía en cuanto a la gestión del talento humano, dicha situación también demuestra que no se brinda una estabilidad laboral a los miembros de la organización, pues se contrata talento humano a prueba por tres meses y luego es despedido. De acuerdo con Camacho Ramírez & Romero Ramos (2018) la estabilidad laboral represente la garantía de continuidad en el trabajo dentro de una institución.

El no brindar una estabilidad laboral denota claramente que la compañía no concientiza al talento humano como el medio necesario para que la empresa alcance el logro de los objetivos organizacionales, sino que son considerados como simple mano de obra, la cual pueden cambiar conforme lo consideren conveniente, muestra de aquello son los problemas narrados a lo largo del estudio de caso, los cuales son resultados obtenidos de la investigación realizada en la compañía.

Conclusiones

La investigación realizada en el almacén TIA de la ciudad de Babahoyo presenta las siguientes conclusiones:

1. La gestión del talento humano en el nivel operativo de la empresa es inapropiada, donde se presentan actitudes y comportamientos inadecuados en la tarea de gestionar y liderar las actividades que tienen que realizar los miembros de la organización, además se presentan situaciones problemáticas, como el aumento en la carga de trabajo dentro de sus jornadas laborales, lo que provoca el cansancio físico y mental de los trabajadores.
2. Una debilidad institucional que posee la empresa objeto de estudio es que dentro de sus filas posee talento humano sin preparación para desempeñar eficientemente las múltiples funciones que tiene que realizar el colaborador cuando así lo disponga el jefe inmediato, lo que demuestra que en la institución no se brinda una inducción al personal óptima, donde se puedan generar las competencias laborales apropiadas por parte del trabajador.
3. El ambiente laboral de la institución no propicia las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades internas, debido a que los supervisores o personal de administración no poseen una comunicación activa con el personal del nivel operativo, lo que causa que las relaciones interpersonales se deterioren y no se gestione correctamente el talento humano de la organización.
4. El talento humano que integra el nivel operativo de la institución, que desempeñan los cargos de percheros, cajeros, bodegueros, y supervisores, son objetos de sobrecarga laboral, debido a que, además de realizar las actividades propias de su puesto de trabajo, también tienen que realizar el ordenamiento de productos, labores de limpiezas, o realizar empaques de promociones, todo aquello sucede cuando el almacén deja de atender a los clientes, lo que representa horas extras que no siempre son remuneradas.

5. Todas las situaciones negativas determinadas en el proceso de investigación del almacén TIA demuestran que, a pesar de ser una empresa prestigiosa en el mercado nacional, no está libre de problemas institucionales en sus diferentes puntos de ventas, donde dichos factores negativos influyen en el comportamiento organizacional del talento humano.

Referencias

- Rodríguez González , J., & Caldera Ortega, A. (2014). Crecimiento económico y desarrollo local en la región Centro-Bajío de México . *Revista de Estudios Territoriales 15 (2013-1)*., 37- 59.
- 50Minutos.es. (2016). *Alcanza la satisfacción laboral: Los secretos para ser feliz en el trabajo*. Madrid: 50Minutos.es.
- Acerto. (2014). *Coaching*. Madrid : Grupo Planeta Spain.
- Camacho Ramírez, A., & Romero Ramos, M. (2018). *De la estabilidad laboral relativa, ¿a la estabilidad laboral absoluta?: Estabilidad laboral reforzada en el empleo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Charleux , F., & Loubat, J. (2016). *Motivar y animar equipos en trabajo social: Guía muy práctica*. Madrid: Narcea Ediciones.
- González García, M., Olivares Orozco, S., & González Olivares, N. (2014). *Planeación e integración de los recursos humanos* (Segunda ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria.
- González, L. F. (2015). *Burnout: Consecuencias y soluciones*. México D.F: Editorial El Manual Moderno.
- González, L., & Cipriano, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- González, A. L. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Nardulli, J. G., & Pablo, J. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos Aires: Editorial Maipue.

- Ortega, A. C. (2014). *Fundamentos Generales de la administracion*. Medellin: Centro Editorial Esumer.
- Pintado Blanco, M. T. (2014). *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno.
- Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Digital UNID.

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas dirigidas a los miembros de la organización

1. ¿Cuánto tiempo posee Ud. laborando en almacenes TIA?

- 0 a 6 Meses
- 6 meses a 1 años
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 años en adelante

2. ¿En la gestión del talento humano se realizan las actividades promoviendo el trabajo en equipo?

- Si
- No

3. ¿Existen buenas relaciones laborales entre compañeros y jefes inmediatos?

- Si
- No
- A veces

4. ¿Reciben algún tipo de motivación laboral por parte de la administración de la compañía?

- Si
- No
- A veces

5. ¿Cómo califica Ud. la gestión del talento humano realizada por las autoridades del almacén?

- Mala
- Regula
- Buena
- Muy buena
- Excelente

6. ¿Se siente Ud. a gusto realizando las actividades internas dentro de su jornada laboral?

- Si
- No
- A veces

7. ¿Considera Ud. que se debe capacitar al personal en temas importantes que mejores las relaciones humanas dentro de la institución?

- Si
- No

8. ¿Considera Ud. que dentro de la institución existe sobrecarga laboral?

- Si
- No

9. ¿Existe una comunicación interna activa entre los niveles de organización de la institución?

- Si
- No
- A veces

10. ¿Se siente Ud., respaldado en las labores cotidianas por su jefe inmediato?

Si

No

Anexo 2. Encuesta dirigida a los clientes

1. ¿Como califica Ud. la atención brindada en el almacén TIA?

Mala

Buena

Muy buena

Excelente

2. ¿Ha observado que operan las cajas registradoras normal en el almacén TIA?

Si

No

3. ¿Se brinda el acompañamiento necesario por parte de los colaboradores de la institución?

Si

No

A veces

4. ¿Qué tiempo espera en la caja registradora al momento de cancelar producto?

0 a 10 minutos

10 a 15 minutos

15 a 20 minutos

Anexo 3. Árbol de Problemas

