

Estrategias para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia en colaboradores de las cadenas de supermercados en la provincia de San José durante el 2022.

Jorge Barrantes Rodríguez, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Resumen

Las condiciones actuales que se viven son extraordinarias, nos han sacado de los parámetros administrativos comunes, y por esa razón, en este documento se da a conocer la realidad que experimentan los supermercados de San José, Costa Rica, en su recurso humano dentro de la organización, a su vez, se proporcionan herramientas que les permitan en este 2022 mitigar el impacto y mejorar el clima organizacional dando una guía para lograr salud física y psicológica a los colaboradores.

El problema que se plantea es el siguiente: ¿cuáles son las estrategias para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia que requieren los colaboradores en las cadenas de supermercados de la provincia de San José durante el 2022? Utilizando para este proyecto una metodología descriptiva, con un enfoque cuantitativo, el instrumento implementado es un cuestionario y la técnica para utilizar en la recolección de datos es una encuesta en línea, la cual fue dirigida a 52 personas que laboran en un supermercado de la provincia de San José, Costa Rica.

Con respecto a los resultados, los mismos revelan una amplia necesidad de los colaboradores por mejorar constantemente el clima laboral; el ser busca la manera de adaptarse al cambio cuando este lo amerita, llevando tareas específicas de protección, salubridad y cooperación, permitiendo así una mejora continua de sus labores. El impacto motivacional se da por consecuencia del cambio abrupto de labores, lo que permite observar un alto grado de pensamiento en mejorar los valores corporativos y centralizar las buenas prácticas para los años posteriores a la pandemia.

A raíz de lo anterior, se recomienda mejorar los planes de capacitación, con integración responsable de las actividades de los colaboradores en temas específicos como el liderazgo, manejo de la comunicación, valores corporativos y actividades de esparcimiento donde las habilidades se puedan fortalecer, ya que el colaborador está dispuesto a mejorar en equipo constantemente.

Palabras clave: Clima Laboral, Liderazgo, cambio, Capacitación, Talento Humano.

Abstract

The actual conditions that we live are extraordinary, it take us out of the common administrative parameters, and for that reason, this document presents the reality experienced by supermarkets in San José, Costa Rica, in its human resource within the organization, giving tools that allow them by 2022 to mitigate the impact and improve the organizational climate by giving a guide to achieve physical and psychological health to employees.

For this reason, the problem that arises is the following: What are the strategies for

improving the work environment from the pandemic required by employees in supermarkets in the province of San José during 2022? Using for this project a descriptive methodology, with a quantitative approach, the instrument implemented is a questionnaire and the technique to use in data collection is an online poll, which was for 52 people who work in a supermarket in the province of San José, Costa Rica.

Regarding the results, they reveal a broad need for employees to constantly improve the work environment, the human being looks for a way to adapt to change when it is needed, carrying out specific tasks of protection, health and cooperation, allowing a continuous improvement of their work. The motivational impact is due to the abrupt change of work, which allows observing deeper thoughts in improving corporate values and centralizing good practices for the years after the pandemic.

As a result of the foregoing, it is allowed to recommend improving training plans, with responsible integration of the activities of the collaborators in specific topics such as leadership, communication management, corporate values, and leisure activities where skills can be strengthened, since the employee is willing to constantly improve as a team.

Key words: Work Climate, Leadership, Change, Training, Human Talent.

Introducción

El comportamiento de los colaboradores en los supermercados ha venido en constante transformación durante la pandemia del SARS-CoV-2. La pandemia ha llegado, de manera imprevista, a todas las organizaciones, haciendo de este evento un cambio transformacional, cultural y del medio donde los colaboradores de las diferentes cadenas de supermercados se ven afectados directamente con las directrices de aforo, manejo de riesgos por contagio y el teletrabajo o en su puesto físico de trabajo. Privando un mejor contacto con la cultura organizacional del lugar donde fue contratado.

La cultura organizacional es un concepto de mucho interés en cada estudio que abarca el comportamiento organizacional, por ser un medio que permite definir las distintas herramientas para afrontar el constante cambio que se vive en la actualidad con la llegada de la pandemia, logrando contar con las estrategias, que permiten consolidar una cultura acorde con el desarrollo social de las cadenas de supermercados en San José, con miras al 2022.

El clima laboral es citado por Pilligua (2017), al manifestar que éste se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo, se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores, sobre las experiencias que viven dentro de la empresa. Por lo que este proyecto toma el comportamiento actual durante la pandemia para generar estrategias según la realidad del año 2022.

Con lo expuesto hasta ahora, este proyecto se justifica con el motivo de crear y compartir nuevas estrategias de mejora en el clima laboral, ya que investigaciones en el MIT Sloan School of Management encontraron que la valoración sobre la cultura corporativa se incrementó en los primeros seis meses de pandemia, llegando a sus más altos niveles entre marzo y abril, según lo medido por las reseñas escritas en la app de búsqueda de trabajo, Glassdoor. Esto permite observar la tendencia de promover la cultura y gestionar el cambio, haciendo del colaborador un ser integral y marcando la tendencia de lograr bienestar en medio de la incertidumbre.

El aporte que lleva este proyecto es mostrar las estrategias para mejorar y promover un clima laboral adecuado, para aumentar la productividad y calidad en el valor agregado de cada persona dentro de la organización, generando el correcto manejo del talento humano para los mandos y colaboradores de las cadenas de supermercados y dando innovación en las distintas herramientas sobre el manejo de personal.

El beneficio que busca la realización del proyecto es detectar la cultura actual que existe durante la pandemia, para fomentar estrategias de mejora en el clima laboral dentro de los departamentos del supermercado promoviendo la optimización de la calidad de servicio interno y externo.

El aporte de este proyecto busca entregar estrategias innovadoras y de inclusión, que permitan fomentar, trabajar y buscar una mejora en el clima laboral de la cadena de supermercados, permitiéndoles contar con un análisis que les permita tomar decisiones en la implementación de prácticas laborales con objetividad.

La actualidad permite consolidar los nuevos cambios de manera exponencial, haciendo de esto el día a día y generando diferentes factores de riesgo en los colaboradores; por esa razón, la interrogante de este trabajo de investigación es ¿cuáles son las estrategias para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia que requieren los colaboradores en las cadenas de supermercados de la provincia de San José durante el 2022?

El objetivo general del proyecto de investigación es analizar las posibles estrategias que mejoren el clima laboral a partir de la pandemia en los colaboradores de las cadenas de supermercados en la provincia de San José durante el 2022.

Para lograr el objetivo general se plantearon tres objetivos específicos: identificar las necesidades de los colaboradores de las cadenas de supermercados a partir de la pandemia claves para la mejora del clima laboral; detallar los criterios relevantes para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia; sugerir las estrategias que permiten la mejora del clima laboral en los colaboradores de los supermercados en estudio durante el 2022.

A continuación, se exponen los conceptos específicos de la investigación de acuerdo con los tres objetivos planteados a través de la revisión bibliográfica.

Revisión Bibliografía

Los cambios están siempre presentes en el entorno organizacional, como lo indica Great Place to Work México (2021), el cambio representa la pauta para desarrollar nuevas habilidades de soporte y tendencias, e indica que “Cuando el cambio en varias vertientes es constante, la resiliencia ya no es opcional. Se trata de adaptarse a cada obstáculo y enfrentarlo de manera diferente, aprender del pasado, no importa si fue malo o bueno y volverse cada vez mejor para enfrentar el cambio”, demostrando el valor de adaptarse a los cambios en cada organización y que existirán para reestructurar paradigmas, afrontar la realidad actual y permitir flexibilidad.

Esto impacta considerablemente a los supermercados, ya que, según Barquero, M., & Granados, R. P. (2021, 7 octubre), en una publicación, informaron del cierre de Pasoca y escribe textualmente de la entrevista que “el difícil clima de negocios y la caída en las ventas, acentuada con la pandemia, hizo insostenible su continuidad, lo cual los llevó al cierre definitivo de su último punto de venta”, la situación actual de la pandemia colocó a diferentes supermercados en desventaja competitiva, teniendo un impacto en la generación de empleo y disminución de la competencia a grandes organizaciones, dejando el capital nacional en manos de extranjeros que ven en Costa Rica una oportunidad de crecimiento.

Se genera una desestabilización general y gradual de los colaboradores, teniendo en consideración que al llegar un cambio abrupto de operaciones a nivel interno se demuestra falta de motivación, estrés crónico y problemas de comunicación. Gispert, B. (2021, 19 octubre), expone problemas graves de salud

mental para las cajeras de supermercados y limpieza, así como los factores que propician problemas puntuales en el colaborador por las largas jornadas de trabajo en pro de la salud física de los clientes, y tener suficiente abastecimiento de suministros en las tiendas, así también como exponerse ante contagios o seguridad en la movilidad con las restricciones, permitiendo un ambiente no seguro psicológicamente para los colaboradores pensando en un margen de desconfianza mayor ante la incertidumbre, esto genera poca recepción positiva al cambio y mayor pensamiento negativo en sus labores.

Desencadenando una cultura “nueva” dentro de la organización e iniciando el desarrollo de adaptación al cambio desde diferentes puntos de vista económicos, sociales y de cultura social. IDC (2021, 27 septiembre), indica que la pandemia prácticamente ha modificado las prácticas y procesos actuales. El trabajo se está volviendo más flexible, ocasionando que las prácticas tradicionales en las empresas evolucionen para poder adaptarse a los constantes cambios que se están viviendo, teniendo cada vez más interés en las prácticas de desarrollo sostenible en el colaborador y mirando más allá de los paradigmas sobre la cultura organizacional, la flexibilidad permitiendo la adaptación al entorno, mejorando la cultura y bienestar del colaborador.

Esto permite generar estrategias que logren colocar al colaborador, la cultura y en general, la organización en una posición idónea para la innovación y la define una encuesta realizada en México y Centroamérica donde, de acuerdo con los resultados de “Panorama de la Innovación en México y Centroamérica”, un 83% de empresas en México y un 78% en Centroamérica, consideran que la innovación

será más relevante para su estrategia en la era post pandémica (Núñez, M. 2021, 12 octubre).

Realizando una estructura sólida en innovación de la cultura, resiliencia en los objetivos claves de la organización y el apalancamiento con la comunicación que se transmite, pero creando e innovando nuevas estrategias de cultura post pandemia permitirá repensar qué hay actualmente para llevarlo de manera sistematizada a la práctica laboral, donde no solo se mejora la operatividad, sino que se debe trabajar, de manera integral, las áreas sensitivas y emocionales del personal que esté dentro de la organización.

Las nuevas tendencias digitales, innovadores y de alto impacto a la salud mental del colaborador se va tornando en beneficios que pueden ofrecer como estrategias en la elaboración de planes anuales en el departamento de talento humano, o bien, organizacionales de los supermercados donde la planificación lleva consigo estrategias acordes con los objetivos, por lo que M., T. J. (2018), se refiere a la estrategia organizacional del recurso humano como “la elección de un camino, para así poder llegar a alcanzar los objetivos”, esta definición permite enfocar la estrategia organizacional y del talento humano como una elección para saber cuál camino tomar, dando valor agregado al finalizar cada paso y llegar a solventar capacidades técnicas de la conciencia del colaborador que participa en las operaciones diarias, suministrando valor agregado a su talento.

Conrero, S., Cravero, V., & Slek, C. (2019), definen talento como un elemento central para el desarrollo de las organizaciones. No solo es un factor crítico por el rol central del agregado de valor que realizan las personas, sino que además

presenta la complejidad del factor tiempo, lo que determina gran relevancia dentro de las acciones que se plantean para el desarrollo de la cultura y estrategias de trabajo para un futuro próximo, llevando así el talento como una habilidad íntegra de cada colaborador que participa en la operatividad, y permite mayor participación, integración e inclusión de habilidades y generaciones de personas en las organizaciones, haciendo así una cultura innovadora en planteamientos de buenas prácticas colaborativas y generacionales.

Se lleva un conjunto de pensamientos estratégicos y de valor agregado sobre las mejores prácticas en el ámbito organizacional para desempeñar una cultura adaptable y flexible en todas sus dimensiones, cuidando también la salud física y mental de los colaboradores. Deloitte, Calderón, S., & Cubero, C. (2020, enero), detallan los siguientes datos:

Los elementos que las empresas costarricenses más han implementado para generar bienestar son: uso de la tecnología para la conectividad y colaboración (43%), autonomía para las personas en su trabajo (39%), aumentar agendas predictivas (34%), incremento de oportunidades de trabajo remoto (41%). Los que menos se han desarrollado son: Oportunidades de trabajo parcial o por contrato (6%), cambios en la infraestructura de las oficinas (17%), comportamientos de bienestar para el trabajo diario (31%). (Pág. 18)

Determinando en el estudio un factor importante sobre las nuevas tendencias que los reclutadores y organizaciones se debe adaptar un cambio de paradigma donde las nuevas generaciones son partícipes y las generaciones con más años en

el mercado se deben adecuar al cambio de manera integral, desarrollando diferentes estrategias (camino), que puedan mejorar el impacto y alcance de los colaboradores en sus actividades profesionales por medio de las tecnologías que están a la vanguardia, generando oportunidades tecnológicas en la productividad de sus tareas, así como mayor autogestión y responsabilidad, todo esto lleva al pensamiento de la nueva era industria donde el teletrabajo y la virtualidad se apoderan de buenas prácticas para llevar a cabo una motivación adicional al personal, permitiéndoles también tener un equilibrio vida-trabajo dentro de su estructura social y humana.

Teniendo como consecuencia una calidad de vida laboral idónea para el desempeño de actividades, como lo define Pérez, J. (2016), quien expresa que la calidad de vida en el trabajo, en este tiempo, en las organizaciones debe solventar para cubrir las necesidades de motivación, estrategia, liderazgo, actitud, compromiso, pasión e indica que “la CTV es un proceso dinámico y continuo en el cual la actividad laboral está organizada, objetiva y subjetivamente, en sus aspectos operativos con el fin de contribuir al más completo desarrollo del ser humano, en particular, en el trabajo desempeñado en una organización”. Viendo, de esta manera, la necesidad de poder solventar valores que nutran a la organización y a los empleados que pertenecen a ella, llevándolos a vivir cada valor como suyo y poder subsistir en el camino de la estrategia en una cultura laboral sólida y objetiva.

De lo anterior, se puede observar, que los valores de la organización son esenciales para el desarrollo correcto de las estrategias culturales dentro de la organización, a nivel laboral, el abordar aspectos técnicos permite tener utilidades

o beneficios económicos, pero el abordaje de habilidades blandas y sentido de pertenencia admite observar cómo los cambios abruptos y los paradigmas existentes fueron rotos con la llegada de la pandemia que posterior será un hito histórico para las organizaciones en replanteamiento de estrategias, que permitan aumentar la sana cultura laboral y de los valores empresariales, valores corporativos definidos por Lavayen, M. T. (2021, 21 septiembre), como el concepto que aglomera aquellos principios que conforman la personalidad de las compañías y que asientan las bases de sus procesos y de su actitud. Se refiere a cómo los colaboradores “viven la organización”, integrando las habilidades técnicas y blandas a un patrón cada vez más en auge como lo es colaborar de manera ágil en sus tareas y responsabilidades, aumentando el compromiso por generar un espacio culturalmente enriquecedor dentro de la organización.

Es decir, el conjunto de hábitos y costumbres que definen su experiencia, en paralelo con sus objetivos profesionales que van más allá de la misión, visión y valores declarados por las compañías, dando paso a una innovación, creación, mejora continua, desarrollo y mejor clima laboral dentro de las organizaciones.

A continuación, se explicará la metodología empleada para este proyecto.

Metodología

El tipo de investigación es de tipo descriptiva, que se define como el método descriptivo concluyente. Esto significa que recopila datos cuantificables que se pueden analizar con fines estadísticos en una población objetivo. Este tipo de estudio tiene, por tanto, la forma de preguntas cerradas, lo que limita las posibilidades de obtener información exclusiva (Espada, B. 2021, 29 abril), permitiendo así poder investigar, de manera objetiva, una determinada población en los supermercados, obteniendo datos que permitirá el correcto logro de los objetivos planteados en esta investigación y generando un impacto sustancial en el proyecto de investigación para las cadenas de supermercados durante las estrategias para el 2022.

Con respecto al enfoque de la investigación, será de manera cuantitativa para el autor en la metodología cuantitativa la medida y la cuantificación de los datos constituye el procedimiento empleado para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento. Robeto, H. (2020), plantea que cuantificar los resultados lleva a una especificación en los datos recolectados, permitiendo poder tomar detalles porcentuales o numéricos para el desarrollo de la investigación y manteniendo un análisis de los datos de manera específica.

Para esta investigación, la población es finita, una población es finita si el proceso de conteo de las unidades que la conforman puede completarse o si incluye un número limitado de medidas u observaciones (Porrás, A. L, 2020). Datos brindados por el sitio web del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2021)

muestra que la población (N) por utilizar en este proyecto está conformada por un total de 1.192.354 personas, que representa la fuerza activa laboral.

Con respecto a la muestra, que se comprende para la investigación es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población. (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. 2016). De esta manera, se recolecta con un muestreo no probabilístico de conveniencia la información por su precisión, para mostrar datos específicos del clima laboral. En la investigación se tomarán 52 personas que pertenecen al supermercado ubicado en San José, Costa Rica.

Como instrumento de investigación se selecciona la encuesta para poder obtener los datos de esta investigación, en éste las variables están personalizadas como preguntas. Éstas no solo deben tomar en cuenta el problema que se investiga, sino también la población que las contestará y los diferentes métodos de recolección de información (Ocampo, D. S. 2020, 22 junio). Este cuestionario fue enviado vía correo electrónico o medio digital disponible y elaborado en Google Forms 365, mostrando así una experiencia de usuario acorde y teniendo las respuestas en tiempo real para el análisis correspondiente, de manera específica y justificada con los objetivos de la investigación.

En el próximo apartado se muestran los resultados del clima laboral de los colaboradores y del supermercado ubicado en San José, durante la pandemia, así es posible observar comportamientos y desarrollar las estrategias para mejorar el

clima laboral, permitiendo ampliar, y dirigir de manera óptima la operación en el desarrollo de actividades organizacionales.

Análisis de Resultados

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos utilizando la técnica aplicada, en este caso, la encuesta. La encuesta fue aplicada a 52 personas que son parte de un supermercado en San José, Costa Rica y actualmente, laboran activamente, permitiendo obtener datos específicos de clima laboral dentro de la organización en periodo de pandemia, o constantes cambios, para así hacer un análisis más concreto sobre las necesidades de mejora continua que se deben dar para años posteriores a un evento de tal magnitud.

El primero objetivo que se quiso plantear para este trabajo de investigación fue identificar las necesidades de los colaboradores de las cadenas de supermercados a partir de la pandemia claves para la mejora del clima laboral. Para poder consolidar dicho objetivo, es fundamental conocer a los colaboradores desde la integración cognitiva de sus emociones, con el fin de observar y analizar necesidades durante un periodo de cambios, permitiendo conocer a las personas que laboran desde la perspectiva humana. A continuación, se exponen los hallazgos más relevantes de los datos recopilados.

Gráfico 1

Satisfacción del trabajador

4. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando para la organización durante la pandemia?

[Más detalles](#)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 1 se muestran las respuestas de la pregunta número 4.

El gráfico número 1 lo que busca es validar la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización durante la pandemia del COVID-19, pandemia que llegó a crear un disruptivo general en la manera de trabajar, como lo conocíamos hasta ahora, dando así lugar al cambio constante de prácticas laborales y recursos destinados a la protección del colaborar, como lo es el teletrabajo, las restricciones, los lineamientos de salubridad y los patrones de comportamiento en el servicio al cliente.

En el análisis de resultados del gráfico 1 se observa que del total de encuestados, 15 colaboradores que representan el 28%, se sienten muy satisfechos de su trabajo durante la pandemia, número que responde a un patrón de menor cantidad que las respuestas obtenidas para la respuesta de me siento satisfecho, que representó una cantidad de 19 colaboradores asumiendo un 37%, dentro de este rango se plantea que las alternativas de satisfacción cumplieran con lo esperado por el trabajador teniendo un panorama apto para el ejercicio de sus labores entre

ambas, representando un 65% del rango aceptable, el restante 35% del porcentaje total se divide entre los colaboradores que se sienten regular con un 25%, insatisfecho con un 4% y muy insatisfecho con un 6%, para un total de 18 colaboradores que se encuentran en el rango de insatisfacción dentro de la organización, dando un indicador porcentual donde se debe trabajar en que la satisfacción siga aumentando, con distintos métodos para aumentar motivación, pasión y sentido de pertenencia dentro de la organización, determinando así las causas que deben erradicarse, como se continua analizando en las gráficas siguiente el patrón de comportamiento.

Gráfico 2

Recursos para trabajar

6. ¿Tiene los recursos necesarios para trabajar?

[Más detalles](#)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 2 se muestran las respuestas de la pregunta número 6.

Las necesidades de los colaboradores determinan en el clima laboral un impacto significativo dentro de las organizaciones, esto lo muestra el gráfico número 2, que refiere del análisis de los datos suministrados por el gráfico 1, que anteriormente se mostraba, donde el porcentaje entre la satisfacción positiva y negativa sobre la organización durante la pandemia se ve reflejada, en gran medida, por el análisis de los recursos que proveen las organizaciones a sus colaboradores,

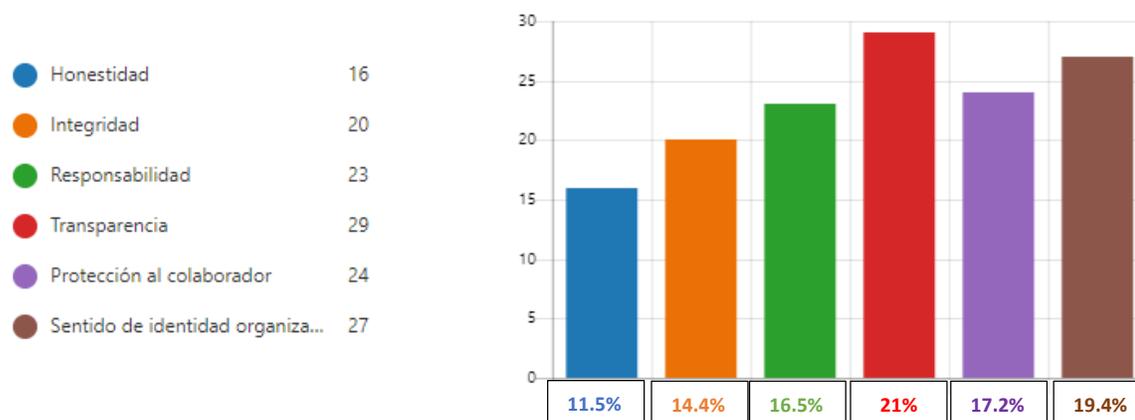
demostrándose en la gráfica una total de 39 respuesta, que representan el 75% de colaboradores que cuentan con el recurso necesario para sus labores, contra un 25% de colaboradores que indican no contar con recursos para laborar, demostrando un gran impacto en la satisfacción de su trabajo y los valores esenciales de sus tareas se van viendo debilitadas como se ve en la gráfica que se presenta a continuación.

Gráfico 3

Valores organizacionales que debemos mejorar

8. ¿Conoce de los valores organizacionales? ¿cuál o cuales debemos mejorar?

[Más detalles](#)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 3 se muestran las respuestas de la pregunta número 8.

Los impactos en las necesidades del colaborador no solo se ven reflejadas en qué tan satisfecho me siento dentro de la organización, sino también si cuento con los recursos necesarios, haciendo una retrospectiva de la organización, en esta pregunta número 8, se cuenta con la opción de elegir múltiplemente diferentes valores que se debe reforzar.

El análisis de esta gráfica busca consolidar en el colaborador una idea de qué necesidades existen actualmente integrándolas a los valores organizacionales, donde en su selección múltiple pudieron distribuir en razón de prioridad las más relevantes de mejora, seleccionaron 21% el valor de la transparencia, 19.4% la identidad organizacional, 17.2% la protección al trabajador, seguidamente, 16.5% seleccionaron que se debe mejorar el valor de la responsabilidad, 14.4% mejorar el valor de integridad y 11.5% el valor de la honestidad.

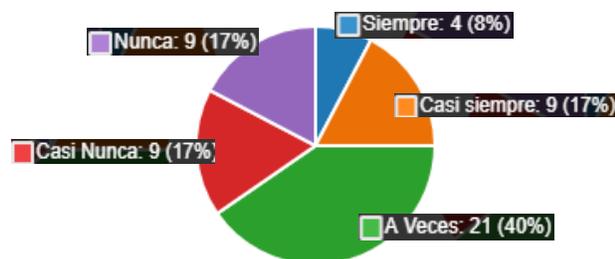
Gráfico 4

Capacitación para actualizar conocimientos

9. ¿Recibe constante capacitación para actualizar conocimientos?

[Más detalles](#)

● Siempre	4
● Casi siempre	9
● A Veces	21
● Casi Nunca	9
● Nunca	9



Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 4 se muestran las respuestas de la pregunta número 9.

En el objetivo número dos se detallan los criterios relevantes para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia. Siendo así un criterio más específico dentro de las preguntas que se analizan, se tiene la habilidad de mostrar puntos de mejora que se ven reflejados en el clima laboral, durante la pandemia.

La gráfica 4 refiere y analiza el porcentaje de capacitación que obtiene un colaborador para aumentar su desarrollo profesional, siendo un 40% de colaboradores representados por 21 respuestas únicamente a veces tienen

capacitación dentro de sus funciones, lo que permite observar un criterio técnico y blando del clima laboral, repartiendo 17% por igual con 9 respuestas cada una los criterios de casi siempre, casi nunca y nunca reciben capacitación dentro de la organización en el periodo encuestado, siendo el porcentaje más bajo con un 9% los colaboradores que siempre están en constante capacitación.

Gráfico 5

Comunicación de los líderes

10. ¿Los líderes tienen buena comunicación con sus colaboradores?

[Más detalles](#)



Fuente: *Elaboración propia, 2021*

Nota: para el gráfico 5 se muestran las respuestas de la pregunta número 10.

El siguiente análisis de la gráfica número 5, busca definir la correcta comunicación esencial de los líderes a los colaboradores, dando por resultado que indican un total de 39 personas tener una buena comunicación con sus líderes representados en el 75% del total, y un 25% de colaboradores consideran que no existe buena comunicación en el liderazgo.

Representando un criterio de mejora durante la pandemia, viviendo cambios constantes en la manera de cumplir objetivos y comunicarse, cambios como el teletrabajo, deja constantemente una percepción de poca comunicación entre líder y colaborador. Permitiendo crear, de manera innovadora, métodos de comunicación

corporativa, virtual o física, donde el colaborador siente un adecuado acercamiento y compromiso del líder por transmitir el mensaje, como lo destaca Stephen M.R. Covey en su libro “El factor confianza” (2007).

Gráfica 6

Importancia de actividades en equipo

11. En una escala de importancia siendo 1 (poco importante) al 5 (muy importante) piensa que son las actividades de equipo (team bulding, almuerzos, actividades de ocio).

[Más detalles](#)

52
Respuestas

4.08
Promedio

Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 6 se muestran las respuestas de la pregunta número 11.

Otro de los aspectos que se analiza es la escala de importancia que le dan los colaboradores a los espacios de integración entre los compañeros, siendo un pilar para las organizaciones generar espacios altamente efectivos en el conocimiento de las necesidades del colaborador durante la pandemia y posterior a ella, observando que en una escala de 5 siendo muy importante y 1 poco importante, se obtuvo un promedio ponderado de 4.08%, haciendo una relevante observación de convivencia interdepartamental y social dentro de la organización.

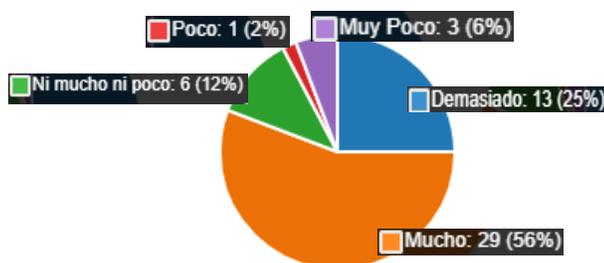
Gráfica 7

Consideración sobre planes de capacitación

14. ¿Considera que un plan de capacitación puede mejorar el clima laboral para el año 2022?

[Más detalles](#)

Demasiado	13
Mucho	29
Ni mucho ni poco	6
Poco	1
Muy Poco	3



Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 7 se muestran las respuestas de la pregunta número 14.

Por tercer y último objetivo específico se planteó un enfoque más integral para mejorar las prácticas en el clima laboral, sugiriendo las estrategias que permiten la mejora del clima laboral en los colaboradores de los supermercados en estudio durante el 2022.

A continuación, el gráfico 7, muestra información relevante sobre la capacitación que deben recibir los colaboradores como punto de mejora para el año 2022, porcentualmente, el gráfico indica que los colaboradores representados en el 56% de la población respondieron que un plan de capacitación mejoraría mucho el clima laboral para el año 2022, y un 25% considera que lo mejoraría demasiado dejándose un porcentaje del 81% de aceptación sobre un plan de capacitación, demostrando que el ser humano requiere constantemente estar ejercitando su cerebro en prácticas académicas y de conocimiento para sentir que mejora su motivación, y por consecuencia, la vida representada en una organización o departamento.

Sin dejar de lado que un porcentaje bajo, pero que requiere una intervención integral de la respuesta es el porcentaje que indica que un plan de capacitación no mejora ni mucho, ni poco el clima laboral con un 11%, lo mejoraría poco un 2% y muy poco un 6%, mostrando así que justifican la mejora del clima con una herramienta diferente y válida desde los diversos métodos que se pueden utilizar para lograr mejorar la motivación y el clima, o bien, una desmotivación marcada del colaborador que no ve cómo mejorar cognitivamente su manera de explotar las habilidades que su cerebro puede experimentar con educación.

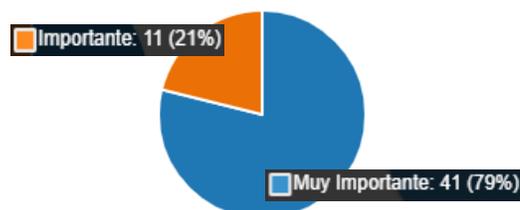
Gráfica 8

Salud mental como pilar en la experiencia del trabajador

18. ¿Considera importante poder tener una experiencia laboral que permita tener salud mental?

[Más detalles](#)

● Muy Importante	41
● Importante	11
● No lo tomo en cuenta	0
● Poco importante	0



Fuente: Elaboración propia, 2021

Nota: para el gráfico 8 se muestran las respuestas de la pregunta número 18.

En vista de que los colaboradores encuestados consideran una mejora en los valores organizacionales, el manejo de la comunicación y la generación de un plan de capacitación para mejorar el clima laboral posterior a la pandemia, se llega al análisis psicológico del proyecto donde se centra la mejora y objetivo principal de la investigación; se dice que el miedo, la preocupación y el estrés son respuestas normales en momentos en los que se enfrenta la incertidumbre. Así que es normal

y comprensible que la gente experimente estos sentimientos en el contexto de la pandemia COVID-19 (OPS,2021).

Lo que lleva al ser humano y al encuestado a responder en un porcentaje del 79% la consideración de que la salud mental es muy importante dentro de las organizaciones y un 21% considera importante este factor, la estabilidad emocional dentro de una organización se plantea como un costo adicional para los departamentos productivos y económicos donde el impacto se ve reflejado en la salud mental y por consecuencia, física, del colaborar, nuestro cerebro es capaz de generar motivación, compromiso y resiliencia a través de su constante hábito de ser saludable en su entorno de trabajo, teniendo una experiencia laboral no solo de crecimiento profesional, sino de constante crecimiento humano, el análisis del gráfico deja evidencia que en su totalidad los colaboradores desean contar con entornos más saludables, psicológicamente seguros, donde el trabajo sea placentero y mejore constantemente el clima laboral.

Luego del análisis de los resultados, a continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones que responden tanto al problema planteado como a los objetivos específicos de la investigación.

Conclusiones y recomendaciones

Concluir que el clima laboral de una organización es esencial para su operativa y continuidad es el principal hallazgo de este proyecto de investigación, después de la pandemia donde se vio un abrupto cambio de nuestra manera de trabajar y vivir, adaptarnos al cambio fue una obligación tanto para las personas, como para las organizaciones; por esta razón, las organizaciones de tipo

supermercado no escapan de trabajar integralmente en las buenas prácticas de mejora del clima laboral.

Dentro de estas organizaciones hay variedad de generaciones que laboran activamente con diferentes objetivos personales y profesionales, y se deben abordar, de manera integral, los valores que representan al ser humano dentro de la organización, generando constante sintonía y verdad sobre lo que se proyecta, con actividades de responsabilidad social empresarial, protección del medio ambiente y actividades que desarrollan sentido de trabajo con un objetivo común.

Mostrando una comunicación asertiva de los líderes como factor clave del clima organizacional se lleva a gestionar equipos de trabajo altamente efectivos, ágiles e innovadores, donde estudios han demostrado que la comunicación organizacional es pilar fundamental en la cultura que se forma y transforma constantemente hasta llegar a su consolidación, permitiendo así flexibilizar y asegurar el logro de objetivo, sumando acciones concretas de estabilidad emocional y seguridad laboral.

Por lo que se recomienda iniciar el 2022 con un plan integral de impacto sobre el talento humano, desde una perspectiva humana y considerando los factores influyentes que trajo la pandemia, por lo que generar un plan de capacitación y desarrollo organizacional permite ampliar no solo conocimientos, sino también nuevas prácticas posterior al retorno de la normalidad en las oficinas que se darán gradualmente con los cambios ya incorporados como los son el teletrabajo o trabajo bimodal, donde se analicen las necesidades de capacitación y se desarrolle una

matriz semestral por cumplimiento de objetivos de las carreras corporativas que se quieren ejecutar conforme al perfil de puesto.

Crear un plan de comunicación para el 2022, donde se integren los valores corporativos como pilar principal de la organización, permitirá generar sentido de pertenencia y la capacidad de ir integrando en el pensamiento del colaborador las ideas principales de valores éticos y profesionales, que se deben cumplir e integrando una mejora sistemática de la comunicación organizacional con un enfoque de fortalecimiento y buenas prácticas.

Finalmente, para generar ambientes psicológicamente seguros, se debe crear y pensar con empatía organizacional, esa que trasciende lo numérico y rentable, la que no es palpable ni contabilizarle en los colaboradores, generando espacio de integración social y humano, patrones de interacción virtual o física que creen relaciones confiables entre los colaboradores y sentido de comunidad, realizando actividades semestrales como actividades de trabajo en equipo, pausas activas, conciencia plena, entrenamiento gerencial, fortalecimiento departamental con actividades de ocio estipuladas por calendario, sin afectar la continuidad del negocio, permitirá genera con hábitos un mejor clima laborar en la adaptación de las oportunidades que traerá el año 2022, con innovación humana, gestión ambiental, salud ocupacional, virtualidad y adaptabilidad al nuevo entorno laboral.

Referencias Bibliográfica

- Barquero, M., & Granados, R. P. (2021, 7 octubre). Pasoca cierra operaciones agobiada por las bajas ventas y la fuerte competencia. La Nación. <https://www.nacion.com/economia/negocios/pasoca-cierra-operaciones-agobiada-por-las-bajas/K7OLRWQZV5AKRGCDXKGVBJOTBA/story/>
- Conrero, S., Cravero, V., & Slek, C. (2019). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo (1.a ed.). Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Deloitte, Calderón, S., & Cubero, C. (2020, enero). El futuro se adelantó y está exigiendo a las organizaciones una reinención hacia un mayor impacto social (No 1). Junko Kaji, Blythe Hurley, Preetha Devan, Hannah Bachman, Rupesh Bhat, Anya George Tharakan, and Nairita Gangopadhyay. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-200630-Reporte-Costa-Rica-HCTrends-2020-CR-%20DI.pdf>
- Espada, B. (2021, 29 abril). Qué es el método descriptivo y ejemplos. okdiario.com. <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>
- Gispert, B. (2021, 19 octubre). La salud mental, entre el olvido y el tabú en las empresas. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20211019/7795109/salud-mental-trabajo-empleo-estres-psicologia.html>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2016). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.

IDC. (2021, 27 septiembre). La cultura organizacional en el nuevo normal. <https://idconline.mx/laboral/2021/09/27/la-cultura-organizacional-en-el-nuevo-normal>

Lavayen, M. T. (2021, 21 septiembre). La cultura organizacional como faro de las empresas. Revista Mercado. <https://mercado.com.ar/management-marketing/la-cultura-organizacional-como-faro-de-las-empresas/>

M., T. J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición. Ediciones UC.

México, G. P. T. W. (2021, 5 octubre). 5 claves para Innovar hacia un negocio del futuro con cultura organizacional. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/389517>

Núñez, M. (2021, 12 octubre). Innovación, factor clave en era pospandémica. Real Estate Market & Lifestyle. <https://realestatemarket.com.mx/noticias/34886-innovacion-factor-clave-en-era-pospandemica>

Ocampo, D. S. (2020, 22 junio). La encuesta y el cuestionario. Investigalia. <https://investigaliacr.com/investigacion/la-encuesta-y-el-cuestionario/>

Porras, A. L. (2020). Conceptos básicos de estadística. Diplomado en Análisis de Información Geoespacial, 1, 1–3.

Pérez, J. (2016). Calidad de vida en el trabajo (1.a ed.). El Manual Moderno.

Robeto, H. (2020). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. McGraw-Hill.

Salud Mental y COVID-19. (2021). OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-19>

Anexos

Anexos 1. Encuesta

Encuesta dirigida a: Colaboradores que pertenezcan a una cadena de supermercados en San José.

Objetivo general del estudio: analizar las posibles estrategias que mejoren el clima laboral a partir de la pandemia en los colaboradores de las cadenas de supermercados en la provincia de San José durante el 2022.

Tema de la Investigación: Estrategias para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia en colaboradores de las cadenas de supermercados en la provincia de San José durante el 2022.

Presentación de la encuesta: La encuesta que está por llenar busca conocer la situación actual del comportamiento organizacional de los colaboradores en tiempos de pandemia. Para analizar mejoras en las prácticas y estrategias del clima laboral. La información aportada será anónima y de uso educativo exclusivo en esta investigación.

Objetivo específico 1: Identificar las necesidades de los colaboradores de las cadenas de supermercados a partir de la pandemia claves para la mejora del clima laboral.

1. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando para la organización durante la pandemia?
 - a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho

- c. Regular
 - d. Insatisfecho
 - e. Muy insatisfecho
2. ¿Te has sentido protegido en la organización e identificado con el sentido de identidad organizacional durante la pandemia?
- a. Sí
 - b. No
3. ¿Tiene los recursos necesarios para trabajar?
- a. Sí
 - b. No
4. ¿Cómo podría mejorar usted el clima laboral?

Pregunta abierta: _____

5. ¿Conoce de los valores organizacionales? ¿Cuál debemos mejorar?
- a. Honestidad
 - b. Integridad
 - c. Responsabilidad
 - d. Transparencia
 - e. Protección al colaborador
 - f. Sentido de identidad organizacional

Objetivo específico 2: Detallar los criterios relevantes para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia.

6. ¿Recibe constante capacitación para actualizar conocimientos?
- a. Siempre

b. Casi siempre

c. A veces

d. Casi nunca

e. Nunca

7. ¿Los líderes tienen buena comunicación con sus colaboradores?

a. Sí

b. No

8. En una escala del 1 al 5 qué tan importante piensa que son las actividades de equipo (team building, almuerzos, actividades de ocio).

1. Poco importante

2. Moderadamente importante

3. Solo participo, no veo valor

4. Bastante importante

5. Muy importante

9. ¿Considera que el liderazgo es óptimo, en cuanto a relación, respeto, colaboración?

a. Sí

b. No

10. ¿Está dispuesto a trabajar en equipo para mejorar el clima laboral?

	1	2	3	4	5	
Muy poco dispuesto	<input type="radio"/>	Muy Dispuesto				

Objetivo específico 3: Sugerir las estrategias que permiten la mejora del clima laboral en los colaboradores de los supermercados en estudio durante el 2022.

11. ¿Considera que un plan de capacitación puede mejorar el clima laboral para el año 2022?

- a. Demasiado
- b. Mucho
- c. Ni mucho ni poco
- d. Poco
- e. Muy poco

12. ¿Ha tenido la oportunidad de participar en postulaciones internas para cargos disponibles?

- a. Sí
- b. No

13. ¿recomendaría trabajar en la organización?, ¿por qué?

Pregunta abierta: _____

14. ¿Mi esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

- a. Sí
- b. No

15. ¿Considera importante poder tener una experiencia laboral que permita tener salud mental?

- a. Muy Importante
- b. Importante
- c. No lo tomo en cuenta

d. Poco importante

Perfil del encuestado:

Edad:

a. 18-22

b. 23-26

c. 27-30

d. 30-35

e. 36-40

f. +40

Género:

a. Masculino

b. Femenino

c. Otro

Años dentro de la organización:

a. 0-1

b. 1-5

c. 6-10

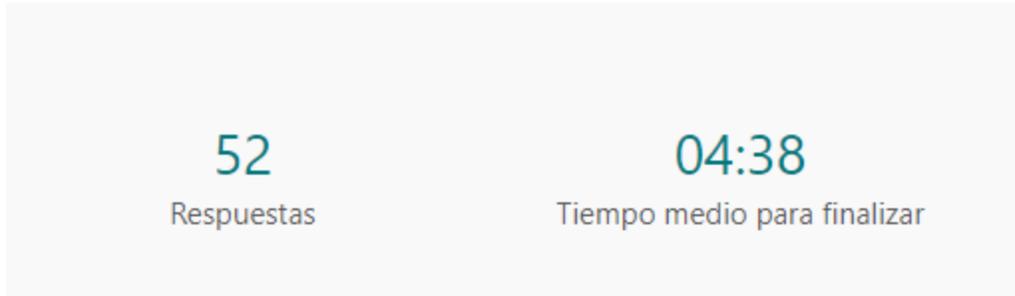
d. 1-15

e. +15

Anexo 2. Resultado de la encuesta

Figura 1

Cantidad de encuestas



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 2

Satisfacción del trabajador

4. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando para la organización durante la pandemia?

[Más detalles](#)

● Muy satisfecho	15
● Satisfecho	19
● Regular	13
● Insatisfecho	2
● Muy insatisfecho	3



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 3

Protección y sentido de identidad del trabajador

5. ¿Te has sentido protegido en la organización e identificado con el sentido de identidad organizacional durante la pandemia?

[Más detalles](#)

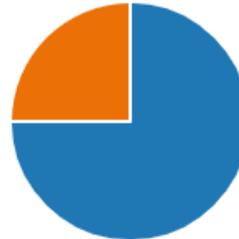
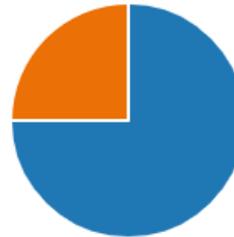


Figura 4

Recursos para trabajar

6. ¿Tiene los recursos necesarios para trabajar?

[Más detalles](#)



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 5

Cómo mejorar el clima laboral

7. ¿Cómo podría mejorar usted el clima laboral?

[Más detalles](#)

52
Respuestas

Respuestas más recientes

"Siempre dando lo mejor"

"Tengo mucho tiempo trabajando aquí y siempre hay cosas nuevas qu..."

"Falta mejorar en los recursos tecnológicos, no podría agregar más "

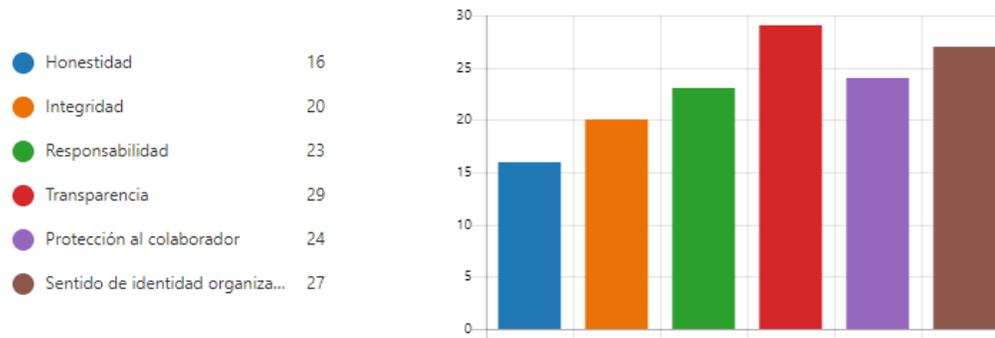
Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 6

Cuales valores organizacionales debemos mejorar

8. ¿Conoce de los valores organizacionales? ¿cuál o cuales debemos mejorar?

[Más detalles](#)



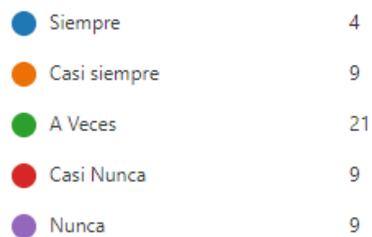
Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 7

Capacitación para actualizar conocimientos

9. ¿Recibe constante capacitación para actualizar conocimientos?

[Más detalles](#)



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 8

Comunicación de los líderes

10. ¿Los líderes tienen buena comunicación con sus colaboradores?

[Más detalles](#)



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 9

Importancia de actividades en equipo

11. En una escala de importancia siendo 1 (poco importante) al 5 (muy importante) piensa que son las actividades de equipo (team bulding, almuerzos, actividades de ocio).

[Más detalles](#)

52
Respuestas

4.08
Promedio

Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 10

Consideración del liderazgo al trabajador

12. ¿Considera que el liderazgo es óptimo, en cuanto a relación, respeto, colaboración?

[Más detalles](#)



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 11

Trabajo en equipo para mejorar clima laboral

13. ¿Está dispuesto en una escala de 1 poco dispuesto a 5 muy dispuesto a trabajar en equipo para mejorar el clima laboral?

[Más detalles](#)

52
Respuestas

4.46
Promedio

Fuente: Microsoft Forms, 2021

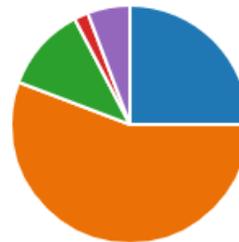
Figura 12

Consideración sobre planes de capacitación

14. ¿Considera que un plan de capacitación puede mejorar el clima laboral para el año 2022?

[Más detalles](#)

Demasiado	13
Mucho	29
Ni mucho ni poco	6
Poco	1
Muy Poco	3



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 13

Oportunidades en postulaciones internas

15. ¿ha tenido la oportunidad de participar en postulaciones internas para cargos disponibles?

[Más detalles](#)

Sí	19
No	33



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 14

Recomendación laboral de la organización

16. ¿recomendaría trabajar en la organización?,¿por qué?

[Más detalles](#)

52
Respuestas

Respuestas más recientes
"N/A"
"Hay estabilidad entonces la recomiendo"
"Si"

Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 15

Retribuciones justas al trabajador

17. ¿Mí esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

[Más detalles](#)

● Sí	33
● No	19



Fuente: Microsoft Forms, 2021

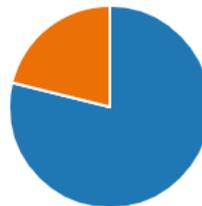
Figura 16

Salud mental como pilar en la experiencia del trabajador

18. ¿Considera importante poder tener una experiencia laboral que permita tener salud mental?

[Más detalles](#)

● Muy importante	41
● Importante	11
● No lo tomo en cuenta	0
● Poco importante	0



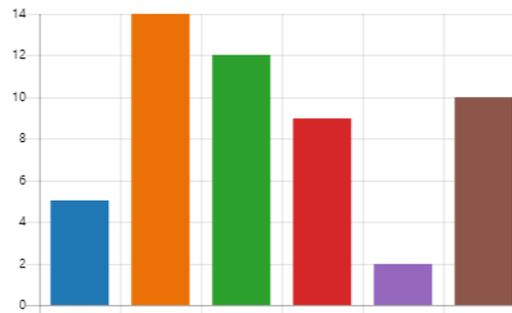
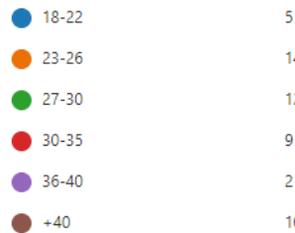
Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 17

Edad del encuestado

1. ¿Qué edad tiene? entre:

[Más detalles](#)



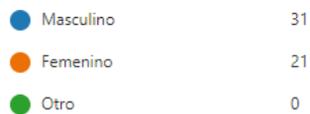
Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 18

Género del encuestado

2. Género

[Más detalles](#)



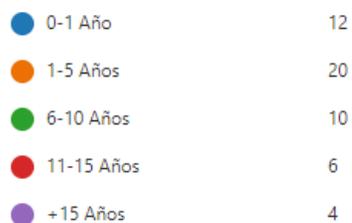
Fuente: Microsoft Forms, 2021

Figura 19

Tiempo laborado para la organización

3. ¿Cuántos años tiene en la organización?

[Más detalles](#)



Fuente: Microsoft Forms, 2021

Anexo 3. Carta Revisión Filológica

San José, 9 de diciembre de 2021



Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Estimados Señores:

Hago constar que leí y corregí, en calidad de filóloga, el trabajo denominado: **“Estrategias para la mejora del clima laboral a partir de la pandemia en colaboradores de las cadenas de supermercados en la provincia de San José durante el 2022”**, el cual fue elaborado por el estudiante: **Jorge Barrantes Rodríguez**.

Corregí el trabajo en aspectos concernientes con la estructura gramatical (morfología y sintaxis), construcción de párrafos y vicios del lenguaje, que se trasladaban al escrito; así como ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico.

He comprobado que las correcciones hechas por mi persona han sido incorporadas al documento en mención, por lo que, hago constar que cuenta con una correcta estructura para ser entendido por quien lo leyere, por cuanto reúne las condiciones de un documento con valor filológico para ser presentado ante las autoridades de la Universidad.

Suscribe cordialmente,

Tania González Pérez
Filóloga Clásica- UCR
Incorporada al COLYPRO
Carné N° 023429

thaniagonzalezperez@gmail.com

