

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

MEMORIA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

METODOLOGÍA PARA DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TRANSPORTE DEL
CANTÓN DE PÉREZ ZELEDÓN, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE 2020.

Integrantes:

Lauren Álvarez Barboza

Melissa Marín Jiménez

Maylid Natalia Morales González

Yuliana Piedra León

Campus Pérez Zeledón, San José

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Metodología para diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020.

Memoria de trabajo de final de graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

Integrantes:

Lauren Álvarez Barboza

Melissa Marín Jiménez

Maylid Natalia Morales González

Yuliana Piedra León

Responsable Académico

Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón, San José

2020

**SEMINARIO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS.**

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Aprobado por:

M.Sc. Yalile Jimenez Olivares.

Decana de la Sede Regional Pérez Zeledón.

M.I. Joe Montenegro Bonilla.

Director Académico, Sede Pérez Zeledón.

M.Sc. Melvin Bermúdez Elizondo.

Tutor, Trabajo final de graduación.

Máster. Yeison Elizondo Valverde.

Lector Externo, Trabajo final de graduación.

Máster. Jorge Luis Zúñiga Elizondo

Lector interno, trabajo final de graduación.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, ya que es el que me permite obtener este nuevo triunfo, ha sido quien me guía y me da la fortaleza para continuar en los momentos más difíciles. Gracias a mi familia, a mis padres y mis hermanos, porque siempre han creído en mí, me han apoyado y animado a seguir adelante con mi sueño.

Lauren Álvarez Barboza.

Agradezco a Dios por regalarme la vida y permitirme llegar tan lejos. Seguidamente a mi madre, quien se ha esforzado arduamente para que estudie, por ese especial cariño, amor y dedicación que me brinda día con día, a mis hermanos y a mi padre quienes han estado para mí todos los días porque han sido mi apoyo y mi aliento en los tiempos difíciles. A Deilyn que es mi apoyo incondicional.

Melissa Marín Jiménez.

Le agradezco a Dios por haberme dado todo lo que no supe pedir, por su guía, por otorgarme dones y capacidades para culminar este proceso. También agradezco a mis padres Lilliam Morales y Alvin Espinoza, por ser el soporte de principio a fin, a mi hermana Andrea Espinoza por el apoyo, a mis abuelos Elías Atencio y Julián Zapata, y demás familiares, a mis amigos, compañeros y personas que aportaron de forma directa o indirecta durante mi carrera. Y por supuesto agradezco al arte por ser parte clave de este proceso.

Maylid Natalia Morales González.

Gracias a mi Dios por ser quien me sostuvo cuando creía que no podía más, por darme vida y salud, a mi familia, por apoyarme en cada decisión y proyecto, tanto de forma alentadora, como económicamente, para permitirme cumplir con excelencia el desarrollo de este seminario. Gracias por creer en mí.

Yuliana Piedra León.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, quien me ha guiado a lo largo de estos años y con sus bendiciones me ha permitido culminar esta etapa. También se lo dedico a mis padres, Olga Barboza y Edwin Álvarez, por el apoyo incondicional que he recibido siempre de ellos y por darme el ejemplo de que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.

Lauren Álvarez Barboza.

Este Seminario se lo dedico primeramente a Dios, quien ha sido mi guía en los momentos difíciles y supo darme fuerzas para no flaquear a lo largo del camino. Seguidamente a mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional, mis padres, que me han enseñado el verdadero amor y comprensión, mis hermanos quienes siempre han estado para mí con su apoyo, cariño y su gran amor, no dejando de lado a mi abuelo quien me ha enseñado el valor de la vida con su sabiduría.

Melissa Marín Jiménez.

Dedico todo mi esfuerzo a Dios, a él le debo mi vida y este trabajo; a la Virgen, por siempre acompañarme y a mi ángel de la guarda. De manera especial se lo dedico a mis padres Lilliam Morales González y Alvin Espinoza Quesada, por ser siempre incondicionales, por apoyar cada una de mis ideas y proyectos y ser mi motivación durante toda mi vida.

Maylid Natalia Morales González.

Dedicado a mis padres Lilliana León y Ronny Piedra, por haberme forjado como la persona que soy hasta el día de hoy; la mayoría de mis triunfos son gracias a ustedes y estoy en deuda. Ambos sentaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo un espejo de virtudes infinitas para imitar día con día y lograr lo que me propongo. ¡Gracias!

Yuliana Piedra León

Tabla de Contenidos

Agradecimientos	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen Ejecutivo.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Justificación	5
1.3 Descripción del problema	7
1.4 Interrogantes de la investigación.....	8
1.3 Objetivos de la investigación	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos.	9
1.6 Modelo de análisis.....	9
1.6.1 Conceptualización e instrumentación de la variable “factores del clima organizacional”.	9
1.6.3 Conceptualización e instrumentación de la variable “Cultura organizacional”.	10
1.6.4 Conceptualización e instrumentación de la variable “Clima organizacional”. .	11
1.6.5 Conceptualización e instrumentación de la variable “Pymes”	11
1.6.6 Conceptualización e instrumentación de la variable “Comunicación”.	12
1.6.7 Conceptualización e instrumentación de la variable “Motivación”.....	12
1.6.8 Conceptualización e instrumentación de la variable “Liderazgo”.....	13
1.6.9 Conceptualización e instrumentación de la variable “Manejo de conflictos”. ...	13
1.6.10 Conceptualización e instrumentación de la variable “Estructura organizacional”.	13

1.6.11 Conceptualización e instrumentación de la variable “Metodología de evaluación”.....	14
1.7 Alcances y Limitaciones.....	17
1.7.1 Alcance.....	17
1.7.2 Limitaciones	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL	20
2.1. Marco Referencial	21
2.1.1. Caracterización del cantón de Pérez Zeledón.....	21
2.1.2. Parque empresarial de Costa Rica.....	23
2.1.3. Sector transporte.	24
2.1.4. Sector transporte en Pérez Zeledón.....	26
2.2. Marco Teórico.....	26
2.2.1 Variables del clima organizacional.....	27
2.2.2. Dimensiones del clima organizacional.....	35
2.3. Relaciones interdependientes del clima organizacional con otras áreas	36
2.3.1. Clima Laboral- Clima Organizacional.	36
2.3.2. Clima Organizacional - Cultura organizacional.	37
2.3.3. Clima Organizacional – Liderazgo.	37
2.3.4. Clima Organizacional – Productividad.	37
2.3.5. Clima Organizacional- Satisfacción Laboral.....	38
2.4. Tipos de climas existentes en la organización	38
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 Enfoque de investigación.....	41
3.2 Tipo de investigación	42
3.2.1 Explicativa.....	42
3.2.2 Descriptiva.....	43

3.2.3 Estudio de caso.	43
3.3 Fuentes de información	44
3.3.1 Fuentes primarias.	44
3.3.2 Fuentes secundarias.....	45
3.4. Instrumento de recolección de datos	45
3.5 Técnicas de recolección de datos.	46
3.6 Marco muestral.....	47
3.7 Población de interés.....	47
3.7.1 Unidad informante.	48
3.8 Criterio de selección de participantes (informantes)	48
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
4.1. Factores que impactan el clima organizacional y herramientas utilizadas por las empresas para su medición.	52
4.1.1. Factores que impactan el clima organizacional en las empresas.	52
4.1.2. Herramientas utilizadas en las empresas para medir el clima organizacional. .	55
4.1.3. Herramientas utilizadas por las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.....	56
4.2. Situación actual de la cultura y el clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.	57
4.2.2. El clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.....	61
4.2.3. Correlación entre cultura organizacional y clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.....	66
4.3. Relación entre la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto con el clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón	66
4.3.1. La comunicación en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.	67

4.3.2 La motivación en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.	72
4.3.3. El liderazgo en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	76
4.3.4. El manejo de conflictos en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	79
4.3.5. Estructura organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	86
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1. Conclusiones:	90
5.2. Recomendaciones:	92
CAPÍTULO VL. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE DEL CANTÓN DE PÉREZ ZELEDÓN.....	93
6.1. Introducción	94
6.2. Consideraciones Generales del Sector Transporte	95
6.3.1. Objetivos específicos de la propuesta.	97
6.4. Análisis de las diferentes herramientas que se pueden considerar en un proceso de diagnóstico del clima organizacional y la viabilidad de la aplicación según las características del sector en estudio.	98
6.5 Guía metodológica e instrumentalización para análisis del clima organizacional en las pymes del sector transporte.....	100
6.5.1. Propuesta de herramienta de medición para el clima organizacional en el	105
sector transporte.....	105
6.6. Reflexiones finales de la propuesta, sustentada en los resultados del capítulo VI.	
110	
Apéndices	118

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de variables	15
Tabla 2 Detalle de informantes	48
Tabla 3 Percepción de satisfacción laboral según género	53
Tabla 4 Percepción de satisfacción laboral según ocupación	54
Tabla 5 Percepción general de cultura según genero	57
Tabla 6 Percepción de la cultura según escolaridad	59
Tabla 7 Percepción de cultura según la antigüedad en la empresa	60
Tabla 8 Clima organizacional según género.....	62
Tabla 9 Percepción del clima organizacional según rango de edad.....	63
Tabla 10 Percepción de clima organizacional según la ocupación.....	64
Tabla 11 Comunicación según género	67
Tabla 12: Comunicación según la ocupación	69
Tabla 13 Percepción de comunicación según escolaridad	70
Tabla 14 Motivación según género	73
Tabla 15 Motivación percibida según la antigüedad en la empresa	74
Tabla 16 Percepción de la motivación según la ocupación	75
Tabla 17 Percepción de liderazgo según género.....	77
Tabla 18 Percepción de liderazgo según la antigüedad en la empresa	78
Tabla 19 Percepción de conflictos según género	80
Tabla 20 Percepción de conflictos según antigüedad en la empresa	80
Tabla 21 Percepción de manejo de conflictos según la ocupación.....	81
Tabla 22 Estructura organizacional según género	86
Tabla 23 Percepción de la estructura organizacional según ocupación	88

Índice de figuras.

Figura 1: División política administrativa del cantón de Pérez Zeledón	23
Figura 2: Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones	28
Figura 3: Pirámide de Maslow. Jerarquía de las necesidades humanas	29
Figura 4: Ítems representativos de la variable satisfacción laboral	53
Figura 5: Ítems representativos de la variable cultura organizacional	58
Figura 6: Escolaridad según el área en la que laboran	59
Figura 7: Ítems representativos de la variable clima organizacional	62
Figura 8: Ítems representativos de la variable comunicación.....	68
Figura 9: Canales internos de comunicación utilizados en las empresas	71
Figura 10: Aspectos relevantes para la motivación	73
Figura 11: Estilo de liderazgo practicado en la empresa.....	77
Figura 12: Maneras en que interviene el superior ante un problema entre el personal.....	83
Figura 13: Aspectos para prevenir o conciliar conflictos en la organización.....	84
Figura 14: Participación en conflictos para su respectiva solución	85
Figura 15: Ítems representativos de la variable estructura organizacional	87

Lista de Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de aplicación para la medición del clima organizacional.....	118
---------------------------------------------------------------------------------------	-----

Lista de Abreviaturas

ARESEP. Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.

CCSS. Caja Costarricense del Seguro Social.

COSEVI. Consejo de Seguridad Vial.

CTP. Consejo de Transporte Público.

ICE. Instituto Costarricense de Electricidad.

INDER. Instituto de Desarrollo Rural.

INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

MEIC. Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

MOPT. Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Pymes. Pequeñas y medianas empresas.

Resumen Ejecutivo

Los avances que en los últimos años se han originado en el comercio, permiten que las empresas se vuelvan más competitivas en el mercado, sin embargo, algunas de estas omiten las herramientas formales que tienen para fortalecerse y aumentar la productividad; a este respecto, el siguiente documento se centra en el estudio sobre el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre, 2020. Se trata de un estudio motivado por brindar una mayor calidad en el servicio, mejorar la eficiencia de sus trabajadores, así como la utilización adecuada de mecanismos que permiten el mejoramiento en la gestión de la operación transporte. El objetivo central de la investigación es analizar la importancia que tiene para las pequeñas y medianas empresas del sector transporte en el cantón de Pérez Zeledón, una metodología que les permita medir el clima organizacional.

Para lograr lo anterior, se planteó la interrogante: ¿Cuál es la importancia para las pequeñas y medianas empresas del sector transporte de una metodología que les permita medir el clima organizacional? Si bien es cierto el éxito de una empresa se ve reflejada en la forma de interacción de quienes la constituyen, debido a que permite una buena comunicación y, por ende, satisfacción, vinculada a la productividad como tal. Al realizar el presente análisis a las empresas del cantón de Pérez Zeledón se pudo constatar que carecen de un instrumento tangible que les permita medir la satisfacción con respecto al clima en cada una de sus áreas de trabajo, lo que sustenta la necesidad de que exista esta herramienta que permita la evaluación del clima en una condición real.

A lo largo de la investigación, se presenta una serie de factores que intervienen en la percepción del clima organizacional en las empresas, lo que llevó a realizar una conceptualización de las siguientes variables: factores del clima organizacional, herramientas utilizadas para medir el clima organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, pymes, comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflicto, estructura organizacional, metodología de evaluación, las cuales se eligieron a raíz de la amplia revisión de documentos, unificando dichos conceptos para ser aplicados en el cuestionario estructurado, el cual se encuentra subdividido por módulos según la variable a medir. Los sujetos de estudio fueron cinco empresas seleccionadas del sector transporte, conformadas por la parte administrativa, misceláneos, mecánica automotriz y choferes de bus. Para la recolección de los datos, el instrumento utilizado fue un cuestionario que abarcó diversas escalas, las cuales indicaban si

estaban “de acuerdo o en desacuerdo” con preguntas concisas respecto a si recomendarían la empresa para trabajar. Por los resultados obtenidos se logra concluir que el clima organizacional de las empresas del sector transporte es favorable según un promedio general de las variables en estudio de un 4,19, trabajado bajo una escala de 1 a 5, donde 5 es la puntuación positiva.

A manera de conclusión, se identificó que las empresas del sector transporte tienen una cultura corporativa sólida, un liderazgo que permite las opiniones de quienes allí laboran, así como una motivación favorable que permite el desarrollo de habilidades, una comunicación efectiva y una estructura organizacional en la que se reflejan las responsabilidades de cada uno de los colaboradores. Respecto de las recomendaciones efectuadas se sugiere mantener el liderazgo reflejado en las empresas, establecer un incentivo que fomente la participación activa de los mismos, el implemento de la tecnología como fuente de información moderna. Por último y no menos importante, se recomienda el uso de la herramienta proporcionada por el grupo de investigación para futuras mediciones de clima organizacional, la cual fue elaborada adaptándose a las condiciones propias del sector transporte.

Introducción

En la actualidad, se visualiza el clima organizacional como el espacio en el que se desarrollan diversos aspectos relevantes para definir el ambiente de una organización, siendo un elemento fundamental en las percepciones que se tienen tanto de la estructura organizacional, como de lo que ocurre en el medio. El enfoque de servicio que constituye la misma, exige que se determinen los factores adecuados para mejorar la calidad del servicio que brindan y de quienes laboran en la empresa, tomando en cuenta que es fundamental mantener motivado al talento humano, considerado este el activo más importante, así como la experiencia de satisfacción para quienes reciben este servicio, enfocados en ser una organización altamente competitiva, productiva, y comprometida con las metas u objetivos planteados.

La presente investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional de las pymes del sector transporte, y la creación de una herramienta que permita la medición del mismo. Los estudios realizados referentes al clima organizacional, permiten observar que sea cual sea la organización es de gran importancia medir la satisfacción y el desempeño de quienes la constituyen, obteniendo el diagnóstico de ese clima organizacional que se vive en cada una de las empresas.

La estructura de la investigación está conformada por cinco capítulos. En el desarrollo del Capítulo I se aborda la sección de antecedentes, donde se hace referencia a investigaciones realizadas en cuanto al clima organizacional, dando como resultado que las empresas del sector transporte del cantón en estudio, en su mayoría carecen de herramientas de diagnóstico del clima organizacional. Se presenta, además, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, el modelo de análisis que permite la conceptualización de cada variable, así como los alcances y las limitaciones obtenidas.

El Capítulo II aborda el marco referencial, en donde se realizó una caracterización del sector transporte en general y de forma específica, destacando las principales actividades económicas, ubicación geográfica, entre otros aspectos relevantes de la evolución en carretera. Además se establecen las variables, dimensiones y demás información relevante para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo III se muestra el desarrollo del marco metodológico, indicando las técnicas de recolección de datos, las fuentes donde se recabó información, entre otros apartados relevantes, y posterior a ello el Capítulo IV con los resultados y análisis respectivos, seguido del Capítulo V en donde se encuentran las conclusiones, recomendaciones, para futuros estudios relacionados al tema de análisis. Por último y parte vital de la creación de esta investigación, se plantea una propuesta de una herramienta de medición en el Capítulo VI como un aspecto elemental que las organizaciones deben contemplar, así como las pautas a conocer acerca de los diversos instrumentos que profundizan los resultados.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

A lo largo de la historia, los seres humanos han progresado de diversas formas, pero lo que más ha llamado la atención es que gracias a esos avances, la administración de una organización también ha evolucionado, volviéndose un ente organizacional más humanizado, innovador e influenciado por distintos factores ambientales, que todos los días aportan a lo que hoy se conoce como clima organizacional. Ahora las empresas comprenden con mayor claridad cómo tratar este concepto, el cual se puede visualizar desde dos perspectivas, de forma personal o grupal. Y una vez que pueda ser comprendido, se cuenta con las herramientas para que las organizaciones establezcan un buen funcionamiento tomando en cuenta el talento humano que poseen. Actualmente, estudiar acerca del clima organizacional es parte vital de las organizaciones, puesto que conocer el desarrollo y la productividad de los colaboradores constituye un elemento fundamental.

En países como Colombia, se han desarrollado distintos modelos que permiten a las empresas medir el clima organizacional, entre ellos se encuentra el Modelo de medición de Sudarsky (citado por García 2009) llamado Test de Clima Organizacional (TECLA), el cual está conformado por 90 preguntas, dentro de las cuales se incluyen los siguientes factores del clima organizacional: satisfacción, responsabilidad, políticas de la empresa, incentivos, apoyo institucional, trabajo en equipo, seguridad y salario. Los resultados de este test permiten tomar medidas que ayudan a mejorar el clima organizacional. De igual manera, según Segredo (2013), menciona la existencia de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO) el cual fue elaborado por una consultora venezolana y el mismo se aplica con la finalidad de saber qué tan identificados, comprometidos y valorados se sienten los sujetos en sus puestos de trabajo. Para ello, el instrumento incluye variables como reglamentos, compromisos, liderazgo, recompensas y flexibilidad.

Si bien es cierto el concepto de clima organizacional puede tener variantes en su definición, según García (2009), se trata de la forma en la que se percibe el ambiente de una organización pero que esa percepción pertenece a cada individuo según la experiencia que ha tenido dentro de la organización, respecto a factores como estructura, relaciones interpersonales, incentivos, respaldo de jefatura, entre otros. Por otro lado, Robbins (2009), menciona que para tener un adecuado clima organizacional debe estar liderado por un jefe que tome en cuenta la importancia de la ética, cultura y demás prácticas individuales que los

integrantes posean, de tal forma que permita crear un clima saludable, buscando eliminar acciones inadecuadas que disminuyen la productividad y la rotación del personal, logrando estabilidad.

Al realizar un recorrido histórico acerca del clima organizacional y su método de medición en las empresas, se denota la evolución de investigaciones a través de los años, en donde se considera un tema relevante en la actualidad. Es por esto que dichos estudios respaldan la importancia de considerar el ambiente que se vive en las empresas y su respectiva atención al talento humano que son quienes permiten que se cumpla con los objetivos deseados. En los últimos años, en Costa Rica se le ha dado una mayor importancia al tema de clima organizacional. Por ende, se han puesto a prueba algunos instrumentos para la evaluación de este, como lo es el caso del estudio de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, donde se pone en práctica un análisis multivalente donde Cuadras (citado por Morera, Ávila y Zúñiga 2016) menciona que por medio de este análisis se obtiene la descripción, recopilación e interpretación de datos provenientes de variables, para estudiar la relación existente entre dos o más de ellas, así como permiten la organización de los datos. Cabe destacar, que, en el cantón de Pérez Zeledón, se percibe una carencia de información recabada en lo que respecta a estudios realizados para conocer diagnósticos anteriores, motivo por el cual se espera que la investigación arroje información novedosa y de gran utilidad para su desarrollo.

1.2 Justificación

La necesidad de investigar acerca del bienestar que se vive en una organización, sea psicológico o físico, está dirigido en gran medida a mantener un equilibrio en cuanto a la satisfacción de estos, y los esfuerzos que favorecen a cumplir con los objetivos o metas de la empresa. Hacer un estudio sobre el clima organizacional y su método de medición, permitirá tener una visión clara de ¿cómo se encuentran actualmente las empresas del sector transporte con respecto a este tema?, ¿cuáles herramientas podrían ser utilizadas para medir el clima organizacional? Y así mismo, ¿cómo estas pueden fortalecer las debilidades existentes en las organizaciones de dicho sector? Ligado a este principio, Méndez (2006) enfatiza que hasta hace poco tiempo se le ha dado importancia al clima organizacional como un elemento esencial en la empresa, esto enfocado en diversos campos y para organizaciones de distintos tamaños, volviéndose necesaria una herramienta de medición que permita incorporar procesos en la que se apoyan los encargados del talento humano, para el análisis e interpretación en cuanto a la

productividad y el desarrollo dentro de la empresa. En Colombia uno de los instrumentos que se utilizan es el IMCOC (Instrumento para medir el clima en organizaciones colombianas), el cual permite observar la percepción de los colaboradores de la empresa y determinar un diagnóstico acerca del ambiente que se vive. Esta herramienta es aplicada en 58 organizaciones del país, la misma es viable y las respuestas que emite son válidas para mejorar el clima.

La principal justificación de esta investigación recae en que no se encontró evidencia de estudios que hayan abordado la medición del clima organizacional en las pymes del cantón de Pérez Zeledón, omitiendo el clima organizacional como un factor que tiene relación directa en el comportamiento, desempeño y la productividad empresarial. El proceso que se establece en las pymes es realmente complejo, debido a que se labora de manera distinta en dichas organizaciones; puede que en algunas ocasiones, se pase por alto este tema de clima organizacional, dejando de lado que los colaboradores son los portadores y encargados de transmitir los valores, y que esto, si no es desarrollado adecuadamente, tiene influencia en el tipo de servicio ofrecido a sus clientes, porque pueden incurrir en errores, cuando lo que se busca es lograr un desempeño óptimo que permita calidad plena en todas las áreas. Cabe destacar que, elaborar un método de medición del clima organizacional es de importancia para poder tener una visión actual de las situaciones que se presenten, y con base en esto, poder descubrir líneas de oportunidades, medirlas, valorarlas, potenciarlas o bien cambiarlas, con la intención de encaminar a la empresa a que contemple todo un sistema de éxito a nivel interno, logrando que los individuos se sientan plenos en la organización y en equilibrio en cuanto a sus funciones y a la satisfacción que puedan sentir al desarrollarlas. Así mismo creando fidelidad o compromiso, ya que el tema de clima organizacional tiene que ver con la percepción que tiene cada uno, y cómo este influye al momento de trabajar en equipo.

Lo que se busca con esta investigación es un método de medición de clima organizacional, que permita encontrar una forma de dar un mejoramiento continuo, desarrollarlo y planificar a futuro aquellos puntos que puedan tener un desequilibrio entre la visión empresarial y la percepción interna de quienes la constituyen, siendo esto también una forma de no solo brindar herramientas físicas, si no lograr que capten e interioricen este tema como una forma de beneficio tanto a nivel personal como profesional, en función de propiciar un ambiente de calidad laboral, seguridad y satisfacción. Es por todo esto que se ha visto la necesidad de realizar un estudio y una valoración del clima organizacional de las empresas del sector transporte, con el fin de determinar la relación que existe entre el mismo y los factores

que lo rodean, tales como: la cultura y las prácticas corporativas, buscando que, al tener mejor comprensión de lo que sucede, la empresa se desarrolle de forma amena, cuidando siempre los intereses de la empresa, así como el de su talento humano, dado que el clima organizacional influye en la conducta de estos dos, y si se presenta un cambio, este se verá reflejado tanto en motivación personal, incremento en los resultados cuantitativos, cumplimiento de metas, o bien una declinación en el crecimiento de la empresa, todo esto desde la perspectiva de que el ser humano es el recurso más importante de una organización y es vital para lograr el éxito y el cumplimiento de objetivos a corto, mediano o largo plazo.

1.3 Descripción del problema

Las pymes, deben estar en constante innovación en su gestión, por lo que se requiere la creación de un método que permita medir la satisfacción de los colaboradores, así como analizar cada una de sus áreas de trabajo, si bien es cierto, el éxito y ventaja competitiva de una empresa, conserva su esencia en su equipo de trabajo, la interacción entre estos y el liderazgo. Es por esto que se sustenta la necesidad de que exista una herramienta que permita la evaluación del clima organizacional competente en una base a la condición real, lo cual es tema central en esta investigación. El clima organizacional influye directamente en el desempeño cualitativo del que se deriva la motivación, estabilidad personal y profesional de los miembros de la organización, así mismo se ve proyectado cuantitativamente, pero actualmente para las pymes parece un tema que se desvía de la línea de éxito que tienen visualizada, dado que no le dan la importancia de la manera formal que debería tener, esto porque a manera de concepto, los empresarios sí comprenden todo lo que representa el tener un clima ameno en el trabajo, pero lo realizan de manera informal.

Se considera que en el cantón de Pérez Zeledón es importante trabajar en un método de medición del clima organizacional, que carecen las pymes. Una vez planteada esta carencia, genera un beneficio en común tanto para el sector transporte, como para el desarrollo general del mismo. Con esta investigación se busca desarrollar un método con el cual se pueda favorecer el mejoramiento continuo, asimismo la planificación a futuro, buscando el equilibrio en la percepción interna de los colaboradores, en busca de un ambiente de calidad, con ello se detecta la necesidad de realizar una valoración del clima organizacional en las empresas, con el fin de determinar la relación que existe con los factores que lo rodean, como lo son la cultura y las prácticas corporativas, las cuales permitan que la empresa se desarrolle de forma amena. De

esta manera se pueden favorecer los intereses colectivos, dado que el clima organizacional influye en la conducta de estos, obteniendo un cambio reflejado en la motivación personal e incremento en los resultados, favoreciendo el cumplimiento de metas.

1.4 Interrogantes de la investigación

Pregunta general

¿Cuál es la importancia para las pequeñas y medianas empresas del sector transporte de una metodología que les permita medir el clima organizacional?

Sub preguntas

1. ¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la determinación del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas?
2. ¿Qué herramientas son las más utilizadas en la medición del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas?
3. ¿Cuál es la situación actual de la cultura y clima organizacional de las pequeñas y medianas empresas en el sector transporte del cantón de Pérez Zeledón? (Percepción)
4. ¿Qué tipo de comunicación, motivación y liderazgo practican en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte en el cantón Pérez Zeledón?
5. ¿Es la estructura organizacional del sector transporte un elemento positivo o negativo hacia el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del cantón de Pérez Zeledón?
6. ¿Qué resultados es posible obtener mediante la aplicación de un plan piloto que establezca una metodología de evaluación del clima organizacional en el sector transporte en las pequeñas y medianas empresas de Pérez Zeledón?

1.3 Objetivos de la investigación

Con la finalidad de buscar resolver el problema presente en dicha investigación y de acuerdo con los recursos disponibles, se plantea el siguiente objetivo general y objetivos específicos, los cuales pretenden guiar el desarrollo del proyecto.

1.5.1 Objetivo general.

Analizar la importancia que tiene para las pequeñas y medianas empresas del sector transporte en el cantón de Pérez Zeledón, de contar con una metodología que les permita medir el clima organizacional.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas.
- Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambas, en las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.
- Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno del sector transporte en sus respectivas pequeñas y medianas empresas del cantón de Pérez Zeledón.
- Analizar la estructura del sector transporte y su relación con respecto al clima organizacional presente en las pequeñas y medianas empresas del cantón de Pérez Zeledón.
- Proponer una metodología de evaluación que permita medir el clima organizacional para las pequeñas y medianas empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.

1.6 Modelo de análisis

En términos generales lo que a continuación se muestra es la conceptualización e instrumentación de las variables pertinentes, con la intención de proporcionar definiciones claras que permitan la comprensión de las mismas en el desarrollo de la investigación.

1.6.1 Conceptualización e instrumentación de la variable “factores del clima organizacional”.

Los factores son considerados de riesgo en el clima organizacional, cuando el colaborador percibe la situación de forma negativa para él mismo, por ejemplo: condiciones laborales, carga mental, exigencias laborales, poco apoyo por parte de la gerencia e inseguridad en el trabajo al realizar acciones, demandas psicológicas y demás. Aranda, Pando, Torres, Salazar y Sánchez (2011) según la guía de identificación de factores psicosociales elaborada en la ciudad de México, mencionan que los factores se dividen en varios grupos:

- Factores que son dependientes de la función realizada en el trabajo.
- Factores según el sistema de trabajo de la organización.

- Factores según las relaciones sociales dentro de la organización.
- Factores propiamente de la empresa.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un análisis documental comparativo de los factores que intervienen en el clima organizacional en las empresas.

1.6.2 Conceptualización e instrumentación de la variable “herramientas utilizadas para medir el clima organizacional”.

Dentro de la conceptualización de la variable herramientas utilizadas para medir el clima organizacional, Segredo (2012) argumenta que la herramienta para medir el clima organizacional es evaluativa, la cual está fabricada para medir el clima organizacional en la salud pública, mediante preguntas con métodos de medición. La misma, es aplicable en cuatro dimensiones básicas: participación, reciprocidad, liderazgo y motivación. Mientras que, desde la perspectiva de Patterson, Warr, y West (2004), consideraron un instrumento con dimensiones, en esta herramienta se evalúa todo lo relacionado con la autonomía empresarial, apoyo del supervisor, presión al laborar, tradiciones propias en la organización, flexibilidad, claridad de metas, entre otros, utilizando la técnica de vincular todo ello a la cultura organizacional. Es una tabla con su respectivo factor y porcentaje, para el correspondiente análisis del clima organizacional.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base un análisis documental comparativo de las diversas herramientas utilizadas para medir el clima organizacional en las empresas.

1.6.3 Conceptualización e instrumentación de la variable “Cultura organizacional”.

Dentro del análisis que se realizó con el concepto de cultura organizacional, Farías (2013), hace mención a dicho concepto como una secuencia de supuestos básicos que ha sido descubierto en una organización para de alguna forma enfrentar las circunstancias que se presenten, de manera que el grupo perteneciente a una empresa se adapte de forma interna y externa, que exista un intercambio de valores, normas, actitudes y comportamientos que instruyen a los colaboradores de la organización. Ligado a este principio, Burnett (1871),

menciona que el tema de la cultura organizacional es complicado desde el punto de vista de la etnia, puesto que se trata de hábitos adquiridos por los individuos al formar parte de una sociedad, la cual contiene una serie de creencias, religiones, costumbres, conocimientos y demás, que rigen el comportamiento dentro y fuera de la organización, siendo aspectos a considerar cuando se habla de establecer una cultura para la estructura. De igual forma, Anzola (citado por Mendoza y Ortiz 2006), señala que la cultura organizacional es una serie de experiencias sociales de un grupo de personas pertenecientes a una empresa, la cual tiende a establecer un ambiente laboral compartido en donde se conocen las diversas culturas, a su vez respetando ese modo de vida, pero idealizando una relación que sea amena.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: cultura organizacional, pregunta C #1.

1.6.4 Conceptualización e instrumentación de la variable “Clima organizacional”.

Desde el punto de vista de Segredo (2013), señala que el clima organizacional es un reflejo de la situación que viven los sujetos en el ámbito laboral, ya sea de forma positiva o negativa, y este incide en el aumento o disminución de la productividad y el enfoque hacia las metas de la empresa. De igual manera, Sandoval (2004), propone que el clima organizacional marca la diferenciación unas de otras, es posible que dentro de una misma empresa se encuentren diferentes climas, como consecuencia de aspectos laborales e inclusive percepciones individuales, en todo caso, este aspecto puede tener desenlaces en la productividad de la empresa, así como en los objetivos y metas de la organización.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: clima organizacional, pregunta Co #1.

1.6.5 Conceptualización e instrumentación de la variable “Pymes”

Dentro de la conceptualización de la variable pymes, Barcelli (1998), deja en relevancia el concepto de las pymes como un acrónimo que se utilizaba desde esa época, siendo un conjunto de pequeñas y medianas empresas las encargadas de crear recursos que permitan incentivar el desarrollo de un país. Los empresarios de estas, son conocidos como la “punta de lanza” a los que se les da la oportunidad de generar para la economía nacional, y son de gran responsabilidad e importancia frente a la globalización.

1.6.6 Conceptualización e instrumentación de la variable “Comunicación”.

En esta conceptualización de la variable comunicación, por un lado, se destaca Ansede (2010), el cual señala que la comunicación es el conjunto de símbolos verbales o no verbales que se transmiten ya sea de manera formal o informal dentro de la empresa. Dicha comunicación depende del tono de voz que se utilice, expresiones faciales y el contexto que se desea expresar. Mientras que, por otro lado, los presentes Fonseca, Correa, Pineda y Lemus (2011), expresan que la comunicación es una característica propia del ser humano, que al tener un intercambio de ideas con un individuo, estas se perciben de acuerdo a las vivencias pasadas; si bien es cierto cada quien tiene sus teorías acerca de un tema, al comunicarse busca tratar de entender cuál es el mensaje que se procura recibir. Sin embargo, es esencial señalar el aporte de Chiavenato (2006), el cual expresa que la comunicación es parte de los seres humanos, y del trabajo de estos como grupo, es donde se vuelve habitual la transferencia de información de un individuo a otro.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: comunicación interna, preguntas CI #1, CI #2, CI#3, CI#4.

1.6.7 Conceptualización e instrumentación de la variable “Motivación”.

En cuanto a la conceptualización de la variable motivación, Martínez (2012) describe que la motivación tiene influencia significativa en el rendimiento efectivo de una acción, de hecho, menciona que una característica de la motivación es que siempre está encaminada hacia un objetivo o bien meta, el individuo se ve sometido a un nivel de sentir la necesidad de realizar algo, por lo tanto, cede a este, actuando para minimizar ese estado o bien liberar esa energía. De forma particular, Vélaz (1996), propone que la motivación es una acción incentivada previamente por algo externo como, por ejemplo, una recompensa, o bien simplemente por un sentimiento de reacción o impulso que pueda sentir la persona.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: motivación, preguntas M #1, M #2.

1.6.8 Conceptualización e instrumentación de la variable “Liderazgo”.

Respecto del análisis realizado en la variable liderazgo, Robbins (1999) plantea que el liderazgo es la habilidad de persuadir a otras personas para lograr objetivos a corto o largo plazo; esto puede verse determinado en algunos casos por los niveles jerárquicos en organizaciones. Lo anterior, apoyado por Chiavenato (2006), quien menciona que el liderazgo es el peso que tiene una persona sobre otra en determinando momento, gracias a la interacción entre estas a través de la comunicación y socialización, visto desde un punto grupal no como características individuales.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: liderazgo, preguntas L #1, L#2.

1.6.9 Conceptualización e instrumentación de la variable “Manejo de conflictos”.

Para la conceptualización de la variable manejo de conflictos, en términos generales, Núñez, Salón, Romero y Rosales (2009), señalan que el manejo de conflicto es la capacidad que tiene una persona para tratar en entornos conflictivos y saber manejarlos de forma neutral, escuchando ambas partes para buscar negociar y resolver todos los problemas que se presenten. Desde el punto de vista de Goleman (1997), menciona que para que se realice un adecuado manejo de conflicto, quien está de mediador debe evaluar las partes afectadas, conocer sus emociones y empatizar con ellos, estudiar sus preferencias y demás, es decir; utilizar la inteligencia emocional.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A) , módulo: manejo de conflictos, preguntas MC #1, MC #2, MC #3, MC #4, MC #5.

1.6.10 Conceptualización e instrumentación de la variable “Estructura organizacional”.

Cuando se habla de estructura organizacional, existe un concepto creado por Hodge (citado por Parra y Liz 2009), quien hace mención de que la estructura organizacional es conocida como el organigrama formal de una empresa, que es la representación donde se denotan las posiciones de autoridad, los canales de comunicación y los grupos formales de

trabajo, así como los departamentos, su función, líneas de responsabilidad, relaciones internas, y demás acciones dentro de la organización.

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: estructura organizacional, preguntas E #1, E #2, E #3.

1.6.11 Conceptualización e instrumentación de la variable “Metodología de evaluación”.

Desde la perspectiva de una investigación realizada por la Universidad de Costa Rica, menciona que cuando se plantea una metodología de evaluación de la forma adecuada, la investigación permite que los resultados sean claros y objetivos, para recabar, registrar y analizar datos, de manera que la actividad se vuelve creativa y ayuda a plantear nuevas interrogantes a resolver. Algunas de las propuestas a seguir para esta metodología son: identificación de aptitudes, habilidades blandas, evaluación de competencias, perspectivas de mejora (entrevistas), plan de mejora personal, análisis de resultados (durante el tiempo de estudio), entrega de la información a la empresa interesada y reconocimiento por ser parte de esta investigación. (Barra, y Mora, 2013)

El concepto antes mencionado se encuentra instrumentalizado sobre la base de un cuestionario (ver el apéndice A), módulo: satisfacción laboral, preguntas SL #1, SL #3, SL#5.

Tabla 1 Cuadro de variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de Información
Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas.	Factores clima organizacional	Factores del CO como: condiciones laborales, carga mental, exigencias, demandas psicológicas y demás. También de factores dependientes del trabajo, según sistema, según relaciones y propios de la empresa.	Revisión documental	Análisis documental (En el marco metodológico se debe desarrollar este método)
	Herramientas utilizadas para medir el clima organizacional	Herramienta evaluativa, medible en 4 dimensiones: participación, reciprocidad, liderazgo y motivación y una herramienta relacionada con autonomía empresarial, tabla con su respectivo factor y porcentaje para medir el CO.	Cuestionario Estructurada pregunta 28	
Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambas, en las pymes del cantón de Pérez Zeledón.	Cultura organizacional	La cultura representa intercambio de valores, normas, actitudes, que instruyen a los colaboradores dentro y fuera de la organización, establecen un ambiente laboral donde se respeta el modo de vida y se idealiza una relación entre ellos.	Revisión bibliográfica	Análisis documental
	Clima organizacional	El clima organizacional es un reflejo de la actitud de los colaboradores ante el trabajo, su percepción individual.	Cuestionario Estructurado preguntas: 6,7,8,25,27,29	Pymes del sector transporte del cantón
	Pymes	Las pymes se encargan de crear recursos que permita incentivar el desarrollo del país.	Entrevista a profundidad	
Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las pymes del cantón de Pérez Zeledón.	Comunicación	La comunicación es un conjunto de símbolos verbales y no verbales que permiten el intercambio de ideas, dependen del tono de voz, expresiones faciales y contexto.	Cuestionario Estructurado preguntas: 9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21.	Pymes del sector transporte del cantón
	Motivación			
	Liderazgo	La motivación influye en el rendimiento, es una acción motivada por algo, ejemplo un incentivo o simplemente un impulso que siente la persona al realizar la tarea.	Entrevista a profundidad	
	Manejo de conflicto			

<p>Analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente en las pymes del cantón de Pérez Zeledón.</p>	<p>Estructura organizacional</p>	<p>El liderazgo es la habilidad de persuadir a otras personas para lograr objetivos o metas de la organización.</p> <p>El manejo de conflicto es la capacidad de una persona para manejar los problemas de forma neutral, utilizar la inteligencia emocional.</p> <p>La estructura organizacional es conocida como el organigrama de la empresa, donde se ven las posiciones de responsabilidad.</p>	<p>Entrevista a profundidad</p> <p>Cuestionario Estructurado preguntas: 22,23,24.</p>	<p>Pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón</p>
<p>Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las pymes del cantón de Pérez Zeledón según sector productivo.</p>	<p>Metodología de evaluación</p>	<p>Metodología de evaluación permite recabar, registrar y analizar datos y plantear nuevas interrogantes, por medio de entrevistas y demás.</p>	<p>Estudio de caso</p>	<p>Estudio de caso</p>

Nota: Elaboración propia.

1.7 Alcances y Limitaciones

1.7.1 Alcance.

La presente investigación es el primer paso para abordar de manera global el tema de clima organizacional en el sector transporte, pretende descubrir una herramienta de medición que permita conocer, corregir y mantener un nivel óptimo de clima organizacional en función del éxito empresarial, descartando los malos hábitos que se han implementado a lo largo de los años. Dentro de las actividades realizadas para poder elaborar dicho método de medición se pueden mencionar:

- Conocer el clima organizacional de algunas empresas pertenecientes al sector transporte en el cantón de Pérez Zeledón.
- Encontrar un método de medición para el clima organizacional que brinde información de la situación actual en las organizaciones y con ello, lograr definir un nivel propicio para controlar aquellas situaciones que generen un sesgo e insatisfacción en la calidad del servicio brindado tanto al cliente interno como externo.
- Por último y no menos importante, mantener de forma constante el nivel deseado en el clima organizacional, para ello es conveniente que la empresa primero sea capacitada para aplicar adecuadamente el método de medición, además, se requiere que esta herramienta esté al alcance y sea la base a la hora de tomar las decisiones de la empresa.

1.7.2 Limitaciones

Las presentes, son las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación:

Disposición de la muestra por parte de las empresas.

Al realizar el estudio de campo, se realizó una muestra que determinó cuáles empresas pertenecientes al sector transporte cumplieran con los requisitos para ser objeto de investigación, sin embargo, al momento de proceder con los permisos de aplicación del instrumento, de nueve empresas contempladas se obtuvo el análisis de solo cinco de estas, las participaciones de las demás organizaciones se vieron limitadas por la pandemia del COVID-19.

Disposición de tiempo por parte del colaborador(a) por sus ocupaciones laborales.

Los sujetos de estudio, pertenecían a diversos puestos dentro de la organización como lo son: la parte administrativa, la contable, misceláneos, y choferes de bus, cuyas ocupaciones laborales impedían obtener una reunión presencial para la aplicación del instrumento; es por esto, que el mismo fue realizado en su mayoría de forma virtual mediante la plataforma Google Drive.

Efectos generados por la Pandemia COVID-19.

Una de las limitaciones que causó más impacto en la investigación, fue la de la pandemia que dio inicio el 6 de marzo en el país, conocida como “coronavirus”, la cual provocó el cierre de establecimientos durante un largo periodo de tiempo, despidos de personal en las empresas, y además la sustitución de reuniones presenciales por reuniones virtuales, con el fin de salvaguardar la salud de todos. Esta pandemia no permitió cumplir con las metas planteadas en la investigación de campo, debido a que las empresas redujeron su personal. Con el afán de salvar la economía de la empresa, muchos tomaron la decisión de recortar el personal, es decir, no se contaba con el mismo número de sujetos para la aplicación del instrumento, por lo que solo se pudo recabar un 50% de la información.

Tal como se enuncia a lo largo del Capítulo I, el propósito principal del estudio es evaluar el clima organizacional en el sector transporte, en el cantón de Pérez Zeledón. En su origen, se pretendía determinar la preocupación y la necesidad que existe, si las empresas en estudio cuentan con la herramienta que permite medir su ambiente laboral. Un estudio preliminar, deja

en evidencia que existe un mínimo de estudios referentes a este campo, por ello se prosigue con la investigación identificando cuáles son las variables que forman parte de un clima organizacional en determinado momento, justificando cada una, con el fin de obtener resultados favorables.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL

2.1. Marco Referencial

En este estudio, el marco referencial describe características esenciales del país Costa Rica, en las que se destacan las principales actividades económicas, ubicación geográfica, aspectos relevantes de la evolución en carreteras e incluso hace referencia al parque empresarial, y de forma delimitada se habla de sectores existentes en el cantón de Pérez Zeledón, pero en esta ocasión orientado al sector transporte, sus características propias y regulaciones.

2.1.1. Caracterización del cantón de Pérez Zeledón

La aplicación de esta investigación se realizó en el cantón de Pérez Zeledón. Según el INDER (2020), su extensión comprende un 38,42% de la provincia de San José y también a su vez representa un 3,33% del territorio nacional de Costa Rica. Su área comprende una extensión de 1.905, 51 Km.

En San José se ubica Pérez Zeledón como el cantón decimonoveno de dicha provincia, según se muestra en la historia, fue uno de los últimos cantones en ser colonizados. En los años 40 se logró efectuar una conexión entre la carretera interamericana y el Valle Central, provocando que se reconozca como uno de los cantones más poblados, esto por la gran migración de pobladores procedentes del Valle Central y la Zona de los Santos. En ese entonces se trasladaban a pie o a caballo, cruzando lo que hoy se conoce como el Cerro de la Muerte, en busca de un lugar para cultivar y crecer con sus familias. Para el año 2011, en Pérez Zeledón habitaban 134.534 aproximadamente, y era calificado como un cantón con una población joven. Sin embargo, el aspecto negativo de que la formación de estas personas obliga a que migren fuera del cantón, en busca de mejores oportunidades laborales, provoca que se pierda el activo más valioso: el capital humano (Espinoza, 2020-2024).

Según la última proyección demográfica del INEC (2019), el área tomada para esta investigación cuenta con una población aproximada de 142.997 habitantes entre hombres y mujeres de todas las edades, y con respecto al Instituto de Desarrollo Rural (2016), el 51,9% de estos habitantes, viven en zonas rurales, las cuales se encuentran en los siguientes distritos: El General (4,7%), Rivas (4,9%), San Pedro (6,8%), Platanares (5,4%), Barú (1,8%), Rio Nuevo (2,3%) y Paramo (3,3%), con esto también se puede mencionar que el distrito de San Isidro de El General es el que tiene más población en zona rural con un (8.6%), así como la zona urbana

con un (25.1%), mientras que el 48,50% de la población total del cantón de Pérez Zeledón vive en la zona urbana.

Otro aspecto a recalcar son las actividades que representan este cantón, siendo la agricultura y ganadería parte del sector primario de la economía. Sin embargo, cabe destacar que este cantón crece no solo en el sector agrícola, sino que también está constituido por el sector comercio, sector servicios y en el sector transporte, entre otros, siendo este último mencionado, uno de los más afectados a lo largo de la historia por los fenómenos naturales presentados, lo cual de forma directa repercute en la economía del cantón. Dentro de sus actividades principales, según la Municipalidad de Pérez Zeledón (2019) y el INDER (2016), sus principales actividades económicas son, la agricultura, ganadería, y pesca con un 26,4%, comercio un 18,7%, enseñanza un 8,5%, industria un 7,2%, y con un porcentaje más bajo se encuentra los servicios a hogares con un 5,6%. Por su parte, otra actividad de alta importancia es el sector turismo donde también se menciona que su principal atractivo es el Cerro Chirripó, el cual representa el punto más alto de Costa Rica con 3 820 m.s.n.m., y es el mayor atractivo de la zona.

En cuanto a sus carreteras, para el año de 1995, Pérez Zeledón tenía un 10% de carreteras asfaltadas, y el 90% restante estaban en condición de tierra o lastre, dejando en evidencia un claro problema en cuanto al acceso al cantón, volviéndose poco trazable, los caminos vecinales o cantonales permanecían en condición intransitable. En la actualidad, Pérez Zeledón cuenta con avances en la infraestructura y el asfalto en sus carreteras, esto gracias a instituciones que, mediante convenios han ideado una mejora en los puntos de difícil acceso del cantón, las cuales son: Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Instituto Costarricense de Electricidad y la Municipalidad de Pérez Zeledón. El cantón cuenta con atracciones turísticas, en las que sobresalen diversas cataratas y zonas montañosas, cuya naturaleza ha beneficiado comunidades cercanas por la visita de locales e internacionales, lo cual es un panorama positivo para el transporte público y privado, contando con un mantenimiento anual en carreteras por parte de la Municipalidad.

A continuación, se incluye una imagen representativa del cantón de Pérez Zeledón con su respectiva división distrital, con el fin de identificar la ubicación geográfica y dar una idea mejor del área territorial que se está tomando en cuenta para esta investigación.

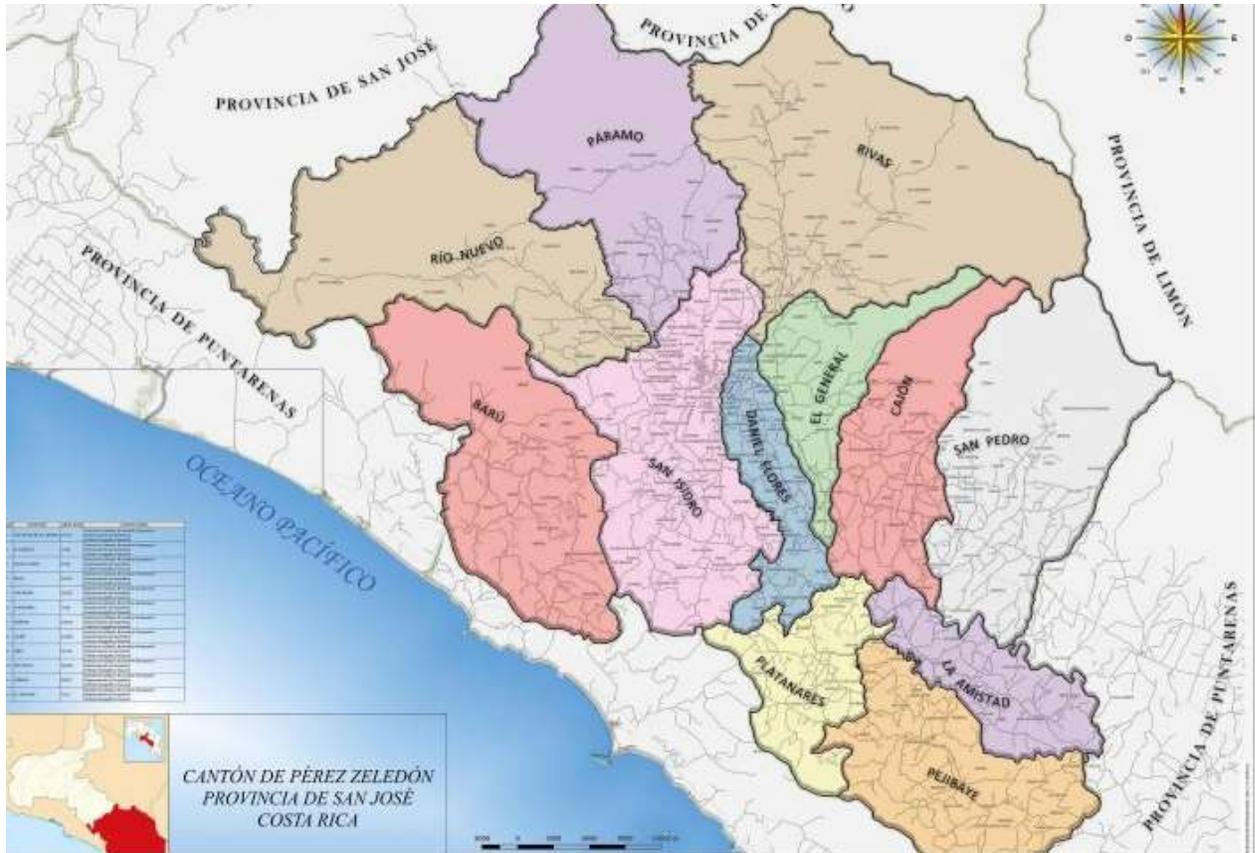


Figura 1: División política administrativa del cantón de Pérez Zeledón

Nota: Mapas de Costa Rica

2.1.2. Parque empresarial de Costa Rica.

Según (Ministerio de Economía, Industria y Comercio e Instituto Nacional de Aprendizaje, 2020) se define a las mismas como las pequeñas y medianas empresas, las cuales deben de contar con una certificación otorgada por parte del Ministerio de Economía, Industria y Comercio que las clasifique como tales, demostrando que se encuentran formalmente constituidas y que cumplen con todos los requisitos establecidos para ello. Estas empresas contribuyen al desarrollo económico del país, brindando empleo a personas de la misma región, Se encuentran regidas por la Ley N°6054 que es la Ley Orgánica del MEIC. De la misma forma, dentro de la clasificación de las pymes se encuentran las microempresas conformadas con un máximo de diez colaboradores, en las cuales sus principales fundadores o dueños permanecen a cargo de las labores cotidianas, y los recursos económicos son escasos. En la misma línea se

encuentran las pequeñas empresas ubicadas entre un rango de colaboradores mayor a diez, pero menor a treinta y cinco, las cuales se caracterizan por la cantidad de ventas anuales y son creadas para ser rentables; sin embargo, no son empresas de carácter dominante en su ámbito o en su mercado.

Mientras que la mediana empresa se caracteriza por tener un número mayor a treinta y cinco colaboradores, pero menor a cien, estas empresas cuentan con mano de obra directa, utilizan máquinas industriales que facilitan los procesos, y en muchas ocasiones sirven de base para las grandes empresas en el campo industrial. Con el fin de lograr una mejor comprensión acerca de las pymes se toma en cuenta el artículo 3 de la Ley N° 8262 (2002), el cual define a la pequeña y mediana empresa como toda persona física y jurídica que cuente con personal bajo su administración, que operen y ejecuten actividades que generen ingresos como las comerciales, agropecuarias, u otras.

Por su parte Chiavenato (2009), menciona que estas empresas generan beneficios para el crecimiento de una nación, dado que el desarrollo humano y de un país se mide según el éxito que las organizaciones poseen. Es por esto que el entender el comportamiento organizacional tiene tanta relevancia, tomando en cuenta que cada organización es diferente con sus propios valores y creencias adaptada exclusivamente para su desarrollo que las distinguen de otras. Si se desea conocer la tendencia de conducta de una empresa se debe prestar atención a su diseño estructural, el ambiente interno y su entorno, para poder tener una visión clara de cómo se encuentra la empresa.

2.1.3. Sector transporte.

Costa Rica es un país en vías de desarrollo y su economía se refuerza en distintos sectores, como industria, manufactura, servicios, comercio, transporte y otros. En este caso se hace hincapié en el sector transporte de una forma general, en razón de que es el área de interés de esta investigación, así como conocer la forma en que perciben estas organizaciones el clima organizacional. De acuerdo con el Ministerio de Hacienda (2017), el sector transporte permite que el país desarrolle el potencial que tiene, considerando que promueve actividades económicas capaces de suministrar divisas, volviéndose un aporte para la parte financiera del país. Entre sus actividades relevantes están las exportaciones y el turismo, aunado a esto es claro que ayuda en el desarrollo a través de la conservación de obras para el transporte, brindando seguridad a los que hacen uso de estos servicios.

2.1.3.1 Regulaciones del sector transporte.

Con el fin de contribuir con la gestión diaria del sector transporte, se cuenta con instituciones encargadas de dar supervisión, respaldo y regulaciones dirigidas a la mejora continua, protección, análisis y un conjunto de patrones a seguir que permiten el desarrollo de este sector. Por un lado, el Consejo de Transporte Público (CTP) indica que cuando se hace referencia a realizar la solicitud de constancia o certificación de la condición legal, de la prestación del servicio público y de sus operadores, se debe tener claro que el CTP tiene sus oficinas en diversas provincias, con el fin de que las personas que quieran formar parte de esta, tengan acceso a las mismas, estas se encuentran en San Isidro de Pérez Zeledón, Zona Norte (San Carlos), Cartago, Heredia, Alajuela, Liberia, Puntarenas, Limón, las cuales se encuentran bajo el Decreto Ejecutivo N° 29599-MOPT y sus reformas.

En términos generales en el CTP, los documentos que se deben presentar en calidad de solicitante, son: nombre, naturaleza, motivo de gestión, documentos autenticados por un notario público, y demás, sin embargo, cabe destacar que los principales puntos a tomar en cuenta a la hora de presentar la solicitud se basan según la actividad que se espera desarrollar, ya sea permisionario o concesionario y de ello se derivan los requisitos. En el CTP también se cuenta con una solicitud de formalización de contratos de concesión, o renovación en transporte remunerado de personas, con sus debidos requisitos a presentar, los cuales necesitan respaldo del Consejo de Seguridad Vial, certificaciones emitidas de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP), entre otras entidades, no obstante, uno de ellos es el que utiliza la auditoría interna, mediante el Reglamento de organización y funcionamiento para la auditoría interna del CTP, el cual se establece como un documento de carácter obligatorio y que se debe seguir conforme se estipula en la normativa para los que conforman esta organización, misma que se denota bajo pautas que permiten verificar el funcionamiento de los transportes, así como el buen funcionamiento de toda su estructura en lo que se refiere a sus finanzas, operaciones y nivel administrativo.

Es importante destacar que la ARESEP contiene una serie de normativas que permiten el funcionamiento, en este caso de los autobuses en el sector transporte, en los que incluye: una declaratoria de interés público de modernización del transporte de autobús, Ley N° 3503 reguladora de transporte remunerado de personas, requisitos para solicitud tarifaria, reglamento

para la aprobación del proyecto de cánones del CTP, entre otros accesos implementados para quienes desarrollan dicha actividad.

2.1.4. Sector transporte en Pérez Zeledón.

Con la intención de conocer la existencia de información previa sobre clima organizacional en el sector transporte de Pérez Zeledón, se determinó que existe una carencia de documentación; sin embargo, a pesar de esto, se puede recalcar la importancia que tiene el sector transporte para la economía local, en vista de que su aporte se basa en cómo logra facilitar y mejorar el nivel de vida de los habitantes del cantón, proporcionando servicios de transporte para las personas y traslado de mercancías, teniendo en cuenta que este sector también está ligado a la propuesta que existe de promover el desarrollo sostenible e integral en actividades económicas que generen divisas, como lo son las actividades del turismo o las exportaciones. Dado esto, se puede decir que el transporte es una actividad que complementa y contribuye, en lo que se refiere al desarrollo de los demás sectores económicos los cuales son:

- Producción
- Turismo
- Comercio
- Manufactura

En todos estos sectores, tiene un impacto indirecto ya que la falta en determinado momento del servicio de transporte puede afectar la asistencia de personal importante asimismo sus servicios; por esto su capacidad o condiciones y su continua mejora son de gran importancia, puesto que influyen en el crecimiento de la economía en su conjunto.

2.2. Marco Teórico

El clima organizacional está íntimamente relacionado con distintas variables y dimensiones que permiten que el recurso humano eleve su potencial para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, contribuyendo al éxito de la misma. Es por ello que si se carece de estos factores se disminuye el desempeño, por ende, la organización debe establecer otros métodos de trabajo para mejorar su entorno y permanecer en competitividad, sin embargo, cabe destacar que, para medir el clima organizacional de una empresa debe ser conforme a la actividad que desarrolla la organización, en este caso la investigación lleva al sector transporte, y las variables

que se tomen en cuenta en este estudio, deben dar un valor agregado a la hora de aplicar el método de medición.

2.2.1 Variables del clima organizacional

En las empresas existen diversas variables que son determinantes para que los individuos se sientan a gusto en sus puestos de trabajo. A continuación, se detallan las variables motivación, liderazgo, servicio al cliente, satisfacción laboral, compromiso y comunicación:

Motivación

Según Chiavenato (2009), uno de los retos de las empresas en la actualidad, es el hecho de identificar los puntos claves para generar resultados en el entorno. Si bien es cierto todas las personas cuentan con aptitudes, habilidades blandas, comportamientos y demás que permiten el desempeño individual, para que todo esto se manifieste de la manera más positiva, va depender de la motivación que exista en la organización. Se han planteado diversas variables explicando la relación que existe respecto al clima organizacional, y la motivación ha sido catalogada como un factor vital para el resultado del ambiente, debido a que se trata de un proceso psicológico basado en percepciones, formas de actuar, comportamientos individuales y demás. Para ello se debe saber que la motivación trabaja bajo los siguientes aspectos: la dirección, es decir; corresponde al curso que toma la organización en grupo o de forma individual a la hora de alcanzar una meta deseada, tiene que ver con la actitud que se tome cuando se plantee la tarea, si es realizada con esmero o, por lo contrario, no es de su agrado. La energía, este aspecto debe tener relación directa con el esfuerzo que se da al realizar la tarea, así como con el objetivo que se pretende lograr, procurando que exista congruencia entre ambos. Y por último y no menos importante, la constancia. Este punto está relacionado con el tiempo que dure la motivación en los colaboradores, es decir, si este persiste en su actitud hasta concluir con su meta.

La siguiente figura refleja de manera integral la motivación y el proceso de esta, así como todo lo que involucra:



Figura 2: Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones

Nota: Chiavenato (2009)

Por otro lado, para Maslow (1948), existen diversos factores que influyen de forma directa en el comportamiento del individuo, y este enfatiza en la jerarquización de un grupo de necesidades como parte de la teoría de motivación, mencionando las siguientes:

- **Necesidades fisiológicas:** También son conocidas como necesidades biológicas, en ella se encuentra todo lo relacionado a necesidades primarias, como la alimentación, el agua, el sueño, sexo y demás. Se exige la satisfacción consecuente de estas necesidades para la supervivencia del individuo.
- **Necesidades psicológicas:** En ella se encuentran las necesidades de seguridad, integridad y estabilidad. Para Maslow, la primera hace referencia a que la persona se sienta en paz con su entorno y su vivencia sea amena, va de la mano con que la sociedad en la que habita está siendo gobernada de la forma adecuada, cuando se frustra este tipo de necesidad provoca que la motivación disminuya.
- **Necesidades sociales:** También conocida como la necesidad de pertenencia o amor, está relacionado con la manera en que una persona se encuentra en una sociedad, desde el punto de vista de relación con otras personas, pertenencia a un grupo social y el trato de dar o recibir afecto.

- **Necesidades de estima:** Va a estar relacionada con el amor propio y la confianza que tiene el individuo hacia el mismo, su autoestima.
- **Necesidad de autorrealización:** En este apartado, las personas comprenden que tienen habilidades blandas, capacidades o talentos para hacer uso de ellos, y de esta forma alcanzar la excelencia en lo que hacen, explotar su potencial hasta desarrollarse tanto en la organización como en su vida.

Representación Gráfica de la Pirámide según Maslow (1948):

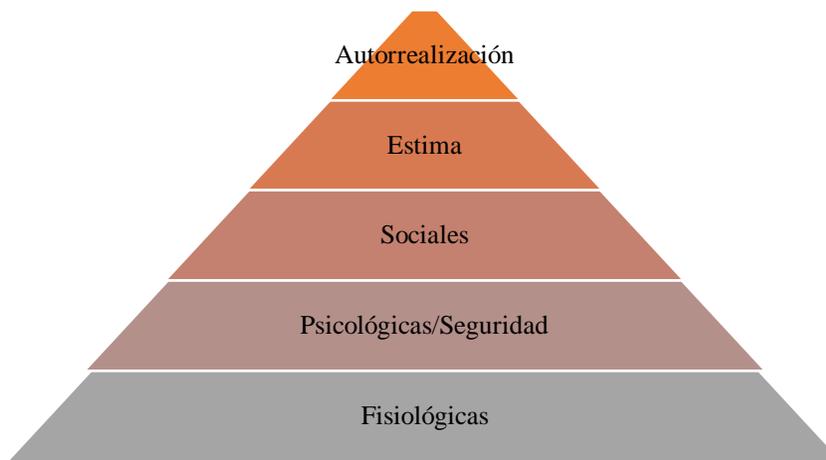


Figura 3: Pirámide de Maslow. Jerarquía de las necesidades humanas

Nota: Maslow (1948)

Liderazgo

Cuando las empresas optan por la búsqueda de un candidato que cuente con liderazgo, se debe tener claro cuáles son los rasgos que identifican a las personas líderes, lo que permite la relación de las personas en una empresa encaminada al éxito. Para Palomo (2013), el concepto de liderar y dirigir tiende a confundir, no precisamente el líder debe ser un símbolo de autoridad, solo debe tener influencia ante quienes lo rodean, los individuos que forman parte de una organización suelen reconocer, otorgar e integrar al líder como una persona de su equipo, a quien sin importar el puesto que ocupa le deben respeto debido a que su opinión es una de las más importantes. Para llegar a ser un líder se debe contar con diversas cualidades en las que están:

- Conoce y explota su potencial, competencias o habilidades blandas, tanto propias como de su equipo de trabajo.
- Participación e interés por aprender de manera constante.
- Tener iniciativa en el desarrollo de acciones y a la hora de realizar mejoras en los procesos de la empresa.
- Cuenta con la formación adecuada para orientar, asesorar o guiar en la organización.

Se debe tener claro que cuando una persona se considera líder se representa en las acciones que emana, no precisamente él mismo se declara como tal, es decir, cuando un individuo tiene plasmadas una serie de ideas, busca la forma de actuar, luchando para que estas se lleven a cabo, cuenta con el apoyo de quienes lo rodean sin siquiera pedirlo, no ordena que lo obedezcan, sino que a través de su actuar los demás lo sigan, así como cuando una persona fomenta la participación, el trabajo en equipo, y sus competencias produzcan creatividad e innovación con miras hacia un futuro lleno de tendencias, para de esta forma permanecer en la competitividad del entorno Palomo (2013).

Por lo tanto, un líder es una persona que cuenta con una serie de rasgos como parte de su personalidad que la hacen sobresaliente, debido a que ante cualquier escenario siempre va a tener una cualidad que se refleja y provoca que muchas personas dirijan sus ojos hacia él; no solo pasa en el trabajo, sino que también en su grupo de amigos e incluso en la familia, debido a que el individuo que tenga esas cualidades va a serlo en todo momento, de ahí sobresale la teoría de que el líder “nace”, sin embargo, no se puede negar la opción de que una persona se haga líder con base a capacitaciones y experiencia.

Según Palomo (2013), el liderazgo cuenta con dos dimensiones las cuales son:

- **Consideración:** Este aspecto está relacionado con la empatía que tenga la persona líder con el grupo de trabajo, es decir, cuenta con una facilidad para ponerse en los zapatos de los demás, esto favorece la confianza respecto a problemas personales, todo ello permite que exista armonía entre ellos, toma de decisiones en conjunto y se mejora la comunicación.
- **Iniciación de estructura:** Esta dimensión tiene relación directa con la forma de ser del líder, su actitud para hacer que el grupo de trabajo alcance un objetivo o meta planteada en la organización, se relaciona con otras conductas como: el rendimiento, tener claridad en responsabilidades y funciones según su puesto, asegurarse que todos estén orientados hacia las labores que se les asigna y demás.

Por otro lado, Palomo (2013) también plantea lo que para él son los cuatro tipos de liderazgo existentes, los cuales son:

- **Explotador:** Es el tipo de liderazgo en el que el jefe o encargado siembra temor en los subordinados con el fin de crear presión a la hora de cumplir una meta. Este liderazgo es autoritario y suele ser de manera jerárquica; sin embargo, es catalogado como uno de los liderazgos que separa la relación entre ambos y que, por ende, su productividad es mínima.
- **Benevolente:** En este liderazgo, el principal interés es cumplir con las metas de la empresa, omitiendo el bienestar de quienes se encuentran en ella, debido a que su preocupación mayor es el bienestar propio o de sus familias, por lo que la productividad de los mismos al percibir este trato es media.
- **Consultivo:** En este tipo de liderazgo, se tiene la oportunidad de dar sugerencias u opiniones a los de la alta dirección, e incluso se le da la libertad al colaborador de tomar decisiones de su nivel, la productividad se valora como buena, debido a que a pesar de que existen muchas ocasionales, se tiende a remunerar, alcanzando los objetivos y metas de la empresa.
- **Participativo:** El liderazgo participativo es el óptimo en una empresa, se considera que los colaboradores junto con la alta dirección tienen una relación estable, mantienen una buena comunicación, lo que representa confianza en el grupo de trabajo, preocupación propia y empatía por los demás. Lo que provoca que, al verse involucrado de tal forma se desenvuelve de la mejor manera al desempeñar una actividad.

Servicio al cliente

Cuando se habla del servicio al cliente, se debe tener claro que más allá de una variable relevante a la hora de medir el clima organizacional, este puede transformarse en una herramienta estratégica de marketing si se visualiza desde otro plano, es decir, esta variable tiene una estrecha relación con la satisfacción del cliente.

Lo anterior por la siguiente razón: cuando un cliente recibe los servicios de una empresa, hace una comparación del servicio respecto a las otras, y la opinión que dé está basada en la forma que percibe el servicio que se le brinda en la organización. Cuando una persona va con altas expectativas del servicio y su atención fue básica, la misma puede percibir una falta de atención por parte de los colaboradores de la empresa, a diferencia de si lo que esperaba era mínimo y recibió más de ello.

Es por esto que Couso (2005), menciona que el servicio al cliente es un factor en el que se puede trabajar y mejorar, en otras palabras, que no es un patrón a seguir sino un mecanismo existente en la empresa, y que puede resultar de forma positiva o negativa según como se brinde. Asimismo, el servicio al cliente constituye toda actividad que se realice en la empresa que tenga relación directa con los clientes, la cual puede ir desde la recepción de un pedido o servicio, hasta la información del mismo, mantenimiento o relación empresa-cliente. En este estudio perteneciente al sector transporte, en el gremio de autobuses, ese servicio se ve reflejado en elementos como tiempos, presentación, cordialidad, asistencia, y demás.

Para una empresa permanecer en competitividad debe tener en cuenta diversos aspectos, Couso (2005), menciona los tres que considera vitales:

- **Servicio:** Alinear a la empresa en relación con el cliente, es decir que se preocupe por dar énfasis en obtener que el cliente se sienta satisfecho con el servicio y seguir siendo parte de la competencia.
- **Relación:** Básicamente es lograr que el cliente prefiera la empresa por encima de la competencia, fidelizarlos.
- **Valor añadido:** En este punto, es lograr un valor diferencial en la empresa que sea de preferencia para los clientes, esto debido a que existen muchas empresas que nacen bajo un mismo concepto y lo único que marca diferencia entre competidores, es proporcionar valor agregado en los servicios o productos.

Satisfacción Laboral

Uno de los objetivos de las organizaciones es crear un ambiente de trabajo y condiciones óptimas que inciten a una alta satisfacción laboral, misma que pueda ser entendida según Robbins y Coulter (2010), como la disposición o el ánimo con el que una persona le hace frente a su trabajo, es decir, la actitud con la que este se dirige a su trabajo diariamente y realiza sus labores. Por lo general, quien se encuentre satisfecho en su ámbito laboral se apasiona por su trabajo, se adapta más fácilmente a los cambios y tiende a ser más productivo.

Dentro de los principales motivos por los cuales una persona busca un trabajo, es su necesidad económica; sin embargo, para que este llegue a estar satisfecho en su trabajo, no basta con recibir un salario justo, también influyen otros aspectos como su horario, el clima de trabajo, la cultura, la actitud de su líder, o bien de las personas que tenga que liderar, aparte de los reconocimientos que reciba por sus esfuerzos y logros dentro de la empresa. Es por ello que las organizaciones deben enfocarse no solamente en la satisfacción de sus clientes externos, sino también en la de sus clientes internos, dado que son ellos quienes trabajan diariamente por cumplir las metas u objetivos de la empresa hasta alcanzar el éxito deseado.

De igual manera, la satisfacción de los clientes de una empresa tiende a estar vinculada con la satisfacción laboral de quienes los atienden, ya que si estos se encuentran a gusto en su trabajo les transmiten la misma energía y actitud a los clientes, esto debido a que su trato es ameno e intentan encontrar siempre la manera de satisfacerlos, provocando que el cliente quiera volver a la empresa por el servicio que recibió anteriormente.

Compromiso

Todas las empresas necesitan que sus colaboradores se encuentren identificados y en especial comprometidos con la empresa en general, de acuerdo a Robbins y Coulter (2010), el compromiso en una organización se ve reflejado cuando estos se identifican con ella, ya sea porque les apasiona su trabajo, por su deseo de crecer personal y profesionalmente, para conservar su puesto, o bien con la finalidad de poder cumplir con las metas trazadas por la empresa. Para que los resultados sean efectivos debe existir un compromiso mutuo, el trabajador se debe sentir valorado, reconocer su esfuerzo y así se va a motivar a seguir haciendo su trabajo de la mejor manera y a evitar que sienta deseos de abandonar la empresa. Por otra parte, cuando la empresa se compromete con su personal, se preocupa por su bienestar y de alguna manera

reconoce su esfuerzo, poco a poco los va fidelizando y de esta manera evita la rotación de los mismos.

Las empresas no solo requieren que sus colaboradores se concentren en sus propias labores, sino que también es necesario que les reporten a sus superiores cualquier actitud sospechosa de sus compañeros o alguna irregularidad que se esté presentando y que pueda afectar a la empresa. Dados los beneficios que la empresa obtiene cuando su personal se encuentra comprometido, es necesario que se tomen medidas orientadas a estimular el compromiso de su personal, como por ejemplo, brindarles un salario justo, reconocer sus esfuerzos para que estos se sientan valorados, establecer una relación de respeto entre ambas partes, apoyarlos en su crecimiento profesional por medio de capacitaciones, ofrecerles horarios flexibles, de manera que estos puedan tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, tomar en cuenta sus opiniones, realizar reclutamientos internos en caso de existir alguna vacante para que tengan la oportunidad de subir de puesto en caso de que lo deseen y se encuentren calificados para ello.

Comunicación

Los seres humanos por naturaleza se encuentran siempre en contacto con otras personas, lo que provoca una constante comunicación entre ellos, la cual según Chiavenato (2011) se puede entender como el intercambio de información que se realiza como mínimo entre dos personas, ya que es necesario que una de ellas sea quien emita la información, la otra la reciba y la comprenda, de lo contrario, no se estaría realizando una correcta comunicación. Dentro de las empresas la comunicación se vuelve indispensable, siendo necesario que los colaboradores mantengan un constante intercambio de información clara, confiable y oportuna, ya sea de sus dudas acerca de alguna tarea, o bien de una sugerencia que deseen aportar para el logro de los objetivos. Si se les permite a los trabajadores comunicar sus inquietudes de una manera adecuada en el momento preciso, estos sentirán que son tomados en cuenta, que forman parte del éxito de la empresa debido a que esto ayudará a que se alcancen mejor las metas y se aumente la productividad.

El proceso de comunicación se encuentra conformado por cinco elementos:

- Emisor: persona que crea el mensaje y lo transmite a otra persona por medio de un canal.
- Codificación: antes de que el mensaje llegue al medio por el cual se transmite el mensaje, se necesita adecuar al tipo de canal que se va a utilizar.
- Canal: medio por el cual la fuente transmite el mensaje hacia su destino.
- Receptor: es quien interpreta el mensaje de acuerdo con su contexto para que este sea comprendido por el destinatario.
- Destino: es la persona a quien se dirige el emisor, por lo tanto, quien recibe el mensaje.

Por otra parte, Chiavenato (2009) indica que la comunicación tiene la función de controlar, motivar, expresar emociones e informar:

- **Control:** ya sea formal o informal, la comunicación cumplirá la función de controlar, independientemente del contexto en que se dé, en virtud de que el comportamiento de cada persona debe estar acorde a las reglas existentes en el lugar en el que se encuentre y es por medio de la comunicación que se logra verificar el cumplimiento de estas.
- **Motivación:** por medio de una correcta comunicación se puede transmitir fácilmente a otras personas lo que se espera de ellos, se aclaran dudas antes de que surjan malentendidos y se les felicita por sus logros alcanzados, lo cual hace que la persona se sienta valorada o motivada.
- **Expresión de emociones:** cuando una persona se encuentra de acuerdo con otra o le disgusta algún tema en específico, se generan distintos sentimientos en ella, los cuales solo pueden ser expresados por medio de la comunicación, ya sea verbalmente o por medio de sus expresiones.
- **Información:** cuando los seres humanos se comunican se da una transferencia de información entre ellos, la cual ayuda a aclarar dudas, aprender acerca de nuevos temas y tomar sus propias decisiones.

2.2.2. Dimensiones del clima organizacional.

En las dimensiones del clima organizacional mencionadas por Litwin y Stringer (citado por Flores y Rojas, 2004), se encuentran las siguientes:

- **Recompensa:** Es un método utilizado por las gerencias con el objetivo de retribuir a los colaboradores de manera que se sientan más satisfechos con el trabajo que han elaborado, la empresa tiende menos a utilizar el método de sanciones en la realización del trabajo, puesto que la recompensa es el recurso genera una motivación en ellos.
- **Relaciones:** Es la forma en la que interactúan quienes pertenecen a la institución, tanto con los altos mandos como con los clientes de la empresa; además, es la apreciación que se tiene al pertenecer a un grupo de trabajo, donde se fomenten las relaciones de jefe-colaborador, tanto individuales como colectivas para poder crear una buena imagen de la organización.
- **Cooperación:** Son las acciones, los esfuerzos y los sentimientos que realiza un individuo, con ayuda de uno o más seres con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Esto se puede definir como una estrategia conjunta por parte de los directivos y colaboradores de una organización, para crear una ayuda conjunta sin importar niveles jerárquicos, en la cual sea la empresa quien obtenga el mayor beneficio.
- **Identidad:** Cuando una persona se siente parte de la empresa en la que labora, ya sea con la actividad de su organización o en un lugar en específico de la estructura, puede ser su puesto de trabajo, ya que por medio de este sentimiento la persona crea una sensación de importancia, haciéndose parte de la organización de modo que se visualiza como un elemento esencial para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, compartiendo objetivos y crecimiento de la misma entre el grupo de colaboradores.

2.3. Relaciones interdependientes del clima organizacional con otras áreas

En la presente investigación, se relaciona el clima organizacional con otras áreas con el fin de resaltar las diferencias existentes entre estas, aclarando conceptos a lo largo de la investigación.

2.3.1. Clima Laboral- Clima Organizacional.

A pesar de que ambos conceptos concluyen en un mismo punto, de acuerdo con Olaz (2013), el clima laboral se encuentra más orientado a conocer las relaciones intrapersonales, mientras que el clima organizacional depende de las relaciones interpersonales de la empresa;

sin embargo, ambos inciden de manera significativa en el comportamiento y la satisfacción laboral de cada uno de ellos. Tanto el clima laboral como el organizacional influyen de manera positiva o negativa en la productividad de la empresa, de modo que el bienestar personal de los individuos puede variar según las condiciones del entorno de trabajo y verse reflejado en su conducta diaria.

2.3.2. Clima Organizacional - Cultura organizacional.

La cultura de una empresa se encuentra compuesta por un conjunto de comportamientos, pensamientos, acciones y actitudes de cada uno de los que conforman la empresa. Por otro lado, el clima depende del estado de ánimo que la persona mantenga mientras se encuentra desarrollando sus labores. Por lo tanto, se puede concluir que ambos conceptos se encuentran estrechamente ligados, ya que de acuerdo con Olaz (2013), la cultura depende de los colaboradores, viéndose influenciada por el clima existente en la empresa, esto debido a que la percepción que se tenga del clima ayuda a determinar en gran medida la manera en cómo expresan su comportamiento, pensamientos, acciones y actitudes, manifestaciones que conforman la cultura de la empresa.

2.3.3. Clima Organizacional – Liderazgo.

Cuando se habla de la relación que existe en el clima organizacional y el liderazgo, se denota que este último es considerado como uno de los elementos claves en el desarrollo de una empresa, si bien es cierto el efecto que proporciona un líder permite que el interior de la organización se favorezca o se vuelva una amenaza. Fullan (citado por Serrano y Portalanza 2014), señala que el trabajo de un líder es conseguir que los objetivos y metas de la empresa se cumplan según lo planeado, debido a que un verdadero líder aporta a la empresa, pero también escucha las necesidades de quienes lo rodean haciendo amena esta convivencia y logrando la apertura de posibilidades de desarrollo, así como excelencia en la productividad de los mismos.

2.3.4. Clima Organizacional – Productividad.

Se ha descubierto que el clima organizacional puede contribuir al incremento o la disminución de elementos que lo rodean, esto según Domínguez, Sánchez, y Torres (2010), entre ellos cabe destacar la productividad como una variable esencial de la empresa para el accionar del recurso humano, es decir, se puede determinar que las actitudes de los colaboradores están estrechamente ligados con el ambiente que se percibe en la organización, clasificándolo de modo que si el ambiente es negativo, con esto se disminuye la productividad por su estado de ánimo, y

en caso de ser positivo, esta productividad tiende a aumentar. Más que una relación, el clima organizacional es una causal de la productividad, por ende, se debe estudiar el comportamiento de los individuos de la empresa con el fin de realizar una mejora en el ambiente.

2.3.5. Clima Organizacional- Satisfacción Laboral.

De acuerdo con Juárez (2012), cuando un grupo de individuos son parte de una organización, se crea en la estructura una serie de conductas o comportamientos similares por su constante relación diaria. Cuando se habla del clima organizacional, el término se ve rodeado de varios factores, entre ellos está la satisfacción laboral, la cual está determinada por la estructura de la empresa, es decir; su calidad de vida, por lo que existe una alta correlación entre ambos, dado que es la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo y eso se vincula con el ambiente percibido en toda la empresa.

2.4. Tipos de climas existentes en la organización

El clima organizacional es un elemento identificador de la organización, mediante el cual se crea una personalidad dentro de la empresa, donde cada uno de los colaboradores aporta su carisma y en conjunto logra diferenciar la empresa, utilizando este como una ventaja competitiva. De acuerdo con la teoría de Likert (citado por Flores y Rojas 2004), existen diversos tipos de clima organizacional:

- **Clima explorador:** Dentro de este clima son las principales autoridades o directivos de la empresa quienes se encargan de la toma de decisiones, en donde la poca confianza por parte de los jefes, crea una atmósfera de inseguridad, temor e ineficiencia. Las decisiones se informan de manera descendente y las órdenes se acatan de manera agradable para no ocasionar disgustos ni castigos. Dentro de este tipo de clima se presenta un ambiente poco seguro, poco estable donde las directrices son comunicadas de forma oficial.
- **Clima paternalista:** En este clima existe una confianza recíproca entre los colaboradores y sus gerencias, sin embargo, se menciona que el 95% de las decisiones son tomadas por parte de las gerencias, para luego ser comunicadas. A pesar de ello, existe una relación basada en confianza por parte de los mismos con sus gerentes, es decir, existe un aprovechamiento por parte de las altas gerencias en cuanto a las competencias individuales, los cuales se preocupan por sus necesidades, de tal forma que crean estímulos como medio de motivación.

- **Clima consultivo:** En este clima se crea un ambiente de empoderamiento, se les permite a los colaboradores la participación en la toma de decisiones, existe un nivel de confianza en ellos, sin embargo, las decisiones y órdenes son tomadas en su mayoría por los altos directivos, pero con la diferencia que se valora la opinión de todos. En este tipo de espacio existe una motivación para un mejor desarrollo de las actividades, logrando que sea dinámico y confortable.
- **Clima en grupo:** Existe una participación por parte de los colaboradores donde se da una comunicación interactiva tanto con los directivos de altos mandos como con los mismos compañeros, haciendo que las decisiones sean más congruentes y confiables, de forma que los empleados se sienten parte de la organización y existe un mayor nivel de confianza, motivación y participación.

Como se analizó a lo largo del Capítulo II, de manera detallada se realiza un estudio de las características propias del cantón, de igual manera fue relevante la recopilación de datos como es su historia, los avances y retrocesos, con sus éxitos o fracasos, y saber que quienes están al frente de este cantón, se preocupan en definitiva por lograr un desarrollo que permita el avance de diversos sectores, en este caso se cuenta con una mejora en carreteras, que permite al sector transporte desplazarse, perdurar y generar economía para Pérez Zeledón. También se puede visualizar la esencia de las variables o dimensiones de una forma más profunda, tener claro que, si se toman esas acciones, se le garantiza el camino hacia la competitividad y por supuesto, el logro de objetivos y surgimiento en el mercado local.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se define el tipo de investigación a realizar, la forma de recolección de información, la cual será por medio del cuestionario, entrevista y las características con las que debe cumplir el sector que se desea analizar, tales como tipo de sector, número de integrantes y otros que facilitaran la obtención de resultados.

3.1 Enfoque de investigación

El desarrollo de toda investigación requiere de un conjunto de procesos que el investigador debe poner en ejecución durante el desarrollo de la misma para obtener los resultados correctos. Estos procesos pueden corresponder a distintos enfoques, como lo son: cuantitativo, cualitativo y mixto. La investigación cuantitativa se encuentra conformada por una serie de procesos, los cuales se deben ir desarrollando secuencialmente. Según lo indican Hernández, Fernández-Collado y Baptista(2006), en este tipo de enfoque se plantea una o varias hipótesis, las cuales surgen del planteamiento del problema, cada una de estas debe ser probada por medio de datos numéricos que son recolectados durante el desarrollo de la investigación y se utilizan distintos procesos estadísticos para verificar la veracidad de las mismas, los datos que se recolecten no se deben ver influenciados por la opinión personal del investigador, es decir, la información debe de ser lo más objetiva posible, en busca de determinar si la hipótesis planteada es verdadera o falsa, tomando en cuenta que los resultados se obtienen de una muestra seleccionada y se generalizan a toda la población. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa no utiliza datos numéricos, en esta es necesario indagar en la teoría ya existente para luego sacar las propias conclusiones. Con respecto a las hipótesis, estas no se plantean desde el inicio, sino que conforme se va avanzando en la investigación, van surgiendo y se va trabajando en ellas. Debido a que no se utilizan datos numéricos, entonces tampoco son necesarios los procesos estadísticos; por su parte el investigador obtiene la información de los distintos puntos de vista de los participantes, con base en la experiencia de estos y para ello utiliza la observación, entrevistas y la interacción con las personas de las cuales va a obtener la información (Hernández, et al. 2006).

En la presente investigación se desarrollaron procesos tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo, considerándose una investigación mixta. El combinar ambos métodos permite contar con más opciones de recolección y análisis de datos sin la necesidad de limitarse solamente a uno; dicha combinación permite obtener información más completa. Las variables que se miden de esta índole mixta son: motivación, liderazgo, servicio al cliente, satisfacción

laboral, comunicación, entre otras, con la intención de medir todas ellas, por medio de la herramienta de cuestionario y entrevista a profundidad, según lo que amerite el estudio.

3.2 Tipo de investigación

Cuando se pretende desarrollar una investigación es necesario tener claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar para saber el tipo de investigación que se aspira realizar. Naturalmente, el alcance de esta investigación es de índole explicativa y descriptiva, tomando en cuenta que se realiza un estudio de caso, esto con el fin de describir una serie de características, perfiles, conocer la empresa y su entorno, así como la perspectiva de los colaboradores.

3.2.1 Explicativa.

Cuando se habla de una investigación explicativa, se refiere a ir más allá de una descripción o comparación de conceptos, se pretende responder a todo lo que rodea la investigación, tanto eventos físicos como sociales. Como su nombre lo indica, se concentra en explicar lo que acontece en una organización, en esta ocasión, hace referencia al porqué existen dimensiones que afectan el ambiente de esta y bajo qué condiciones se establece un clima organizacional adecuado en el sector transporte. Cabe destacar, que la intención de esta investigación va vinculada con un método de medición del clima organizacional, que permita conocer mediante este estudio su relación con las variables y dimensiones, esto mediante las indagaciones realizadas a lo largo de la investigación, proporcionando el sentido de “causalidad”.

En este estudio se entrevistó al personal elegido según la muestra de las pymes del cantón de Pérez Zeledón, realizando una entrevista a profundidad a los dueños o encargados de la organización, así como una entrevista estructurada para los colaboradores. Esto último, tendrá variación según lo que el encargado de cada organización estipule, dando la potestad de elegir la herramienta que mejor se adapte para indagarlos. En relación con las variables o dimensiones mencionadas a lo largo de la investigación, se han seleccionado las que responden a la necesidad de determinar qué factores son los que influyen en el clima organizacional, debido a que una empresa puede tener un ambiente negativo o positivo, el cual está influenciado por la cultura o relación que exista entre el personal, siendo esta una de las muchas teorías que se formulan cuando se habla de este tema. Por consiguiente, se busca que las jefaturas utilicen la herramienta

de medición elaborada y de esta manera se deriven gratificaciones en cuanto al clima organizacional.

3.2.2 Descriptiva.

Para esta investigación se utilizó el estudio descriptivo. Según Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010), los estudios descriptivos buscan profundizar las propiedades, características y los perfiles de todo aquello que sea análisis de estudio por ejemplo, personas, grupos, ciudades, objetos u cualquier otro. Lo que busca este estudio es recopilar información ya sea de forma individual o conjunta sobre los términos o variables de la investigación, en otras palabras, no busca exponer la relación entre estas. Esta investigación mide y describe de forma independiente las variables y características del clima organizacional en las empresas del sector transporte, así como el perfil de los sujetos por medio de un censo, tomando en cuenta el grado de importancia que se le da clima organizacional en las empresas del sector transporte, cuánto invierten en alguna herramienta que mida el ambiente de la misma, y determinar si con una capacitación para los empresarios, habrá una mayor aplicación de estrategias de clima organizacional.

3.2.3 Estudio de caso.

Como lo señala Bernal (2016), el estudio de caso es una peculiaridad que se ha venido utilizando con una mayor frecuencia desde los inicios del siglo XXI; este ha generado excelentes y abundantes resultados. Una de las ramas en la que más ha sido utilizado es en la psicología, brindando resultados altamente satisfactorios. Debido a esto se ha incrementado su uso en las áreas de salud y educación, expandiendo más sus ramas actualmente en lo que es la economía y la administración.

Para crear un estudio de caso es necesario que la unidad de análisis sea comprendida como un sistema integrado, que interactúe con características propias y con un contexto específico; dentro de este, la unidad referida anteriormente puede ser una persona, empresa, grupo o institución que cumpla con las características mencionadas anteriormente. Este estudio, conforma un tema o problema de investigación el cual debe ser determinado por un enfoque empírico o conceptual, este se debe desarrollar por medio de un proceso constante y progresivo sobre el tema que se requiere investigar, se realiza por medio de recolección de datos, se analizan, interpretan y validan los resultados para llevar consigo la redacción del caso. A la hora

de escoger este método es de suma importancia la elección del mismo, su interés, su metodología, es decir, donde se pueda demostrar el amplio conocimiento que se tiene de ese tema (Bernal 2016).

Los estudios de caso involucran tanto temas descriptivos como explicativos. En este estudio, además de ello es una combinación de información en el campo cualitativo como cuantitativo, dentro de esta metodología se pone en función el estudio de campo, pero sin dejar de lado el marco teórico referencial.

3.3 Fuentes de información

Para llevar a cabo esta investigación, se consultaron diversas fuentes de información, que han servido de guía a lo largo de este proceso, tomando en cuenta que esto permite mayor conocimiento acerca del objeto de estudio, siendo en este caso el clima organizacional de la empresa del sector transporte.

3.3.1 Fuentes primarias.

En esta investigación los datos más importantes serán suministrados por las personas elegidas en este estudio, teniendo claro que la técnica prevista a utilizar es el cuestionario, siendo el instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa, así como al administrador de la misma bajo la excepción que este no sea el dueño. Los antes mencionados se describen de la siguiente manera:

- Colaborador (a): Se pueden definir como un selecto grupo de personas que trabajan en una empresa de forma voluntaria y a cambio de una remuneración estas personas se comprometen con la empresa en la que laboran, aportando conocimientos en la misma y apoyando iniciativas con el fin de cumplir con los objetivos o metas, según los roles que define la empresa.
- Administrador (a): Se puede describir como una persona que es responsable de las gestiones de la empresa, muchas veces se le da el control de la empresa debido a que fue educada para ello, conoce de economía, actividades, trato de personas, y demás funciones relacionadas a una empresa, es capaz de aplicar y desarrollar todos sus conocimientos, todo ello destinado al bienestar de la organización.
- Dueño (a) de la empresa: Es la persona física que da inicio a la creación de un negocio, invirtiendo en este con la idea de dar a conocerlo e incentivar su crecimiento. En

ocasiones puede que se involucre en las operaciones de la empresa, toma de decisiones, hasta llevar la administración de la misma, mientras que, en otras ocasiones, puede permanecer ajeno a su negocio, solo haciendo retiros de las utilidades mensuales y solicitando información de lo que sucede en su empresa.

3.3.2 Fuentes secundarias.

Este apartado integra información recabada de reglamentos internos de la organización y fuentes electrónicas.

3.3.2.1 Reglamentos internos de la empresa.

Se obtuvo información mediante la obtención de regulaciones y concesiones estipuladas por las instituciones reguladoras del sector transporte.

3.3.2.2 Fuentes electrónicas.

Las empresas contempladas a lo largo de la investigación como población de estudio, contienen información relevante en páginas web, en las cuales se ha consultado información como historia, rutas, horarios, ubicación y demás, así como también se cuenta con acceso a visualizar sus objetivos, y en algunas ocasiones hasta los valores que rodean la empresa, sin embargo, cabe destacar que la mayoría carece de una red social donde se encuentre información oportuna o de acceso rápido para evacuar dudas.

3.3.2.3 Otras fuentes.

En este estudio, se consultaron tesis académicas, libros, revistas y otros documentos que en su contenido desarrollan temas relacionados con el clima organizacional y todo lo que se deriva de ello, con el fin de que sirvan de guía para retroalimentar esta investigación. Es importante señalar, que se ha enfatizado en el uso de aportes de autores relevantes en dicho tema.

3.4. Instrumento de recolección de datos

Para el éxito de toda investigación se requiere elaborar un instrumento que permita recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos y conocer acerca de las variables. Según Pineda, De Alvarado y De Canales (1994), el instrumento es el medio por

el cual el investigador obtiene y tabula la información, ya sea mediante cuestionarios, entrevistas, encuestas, entre otros. En la presente investigación se utiliza un cuestionario. Según Benassini (2009), el cuestionario como instrumento de recolección de información es un conjunto estructurado de preguntas que tiene como finalidad recabar la información que se requiere de los encuestados. Dichas preguntas deben estar redactadas correctamente, deben ser específicas y estar organizadas adecuadamente para facilitar al encuestado su comprensión y evitar que estos se indispongan a responder.

Entre los medios de recolección de datos se encuentra la entrevista, cabe recalcar que no se utilizó esta última dada la situación generada por la pandemia del COVID-19, sin embargo, Pineda, De Alvarado y De Canales (1994), mencionan que se trata de la comunicación personal que se realiza entre el entrevistador y el entrevistado, es el método que más se adapta a cualquier población de estudio, permitiendo explicar más claramente lo que se pretende conseguir y al tener contacto directo con la persona se puede obtener información más exacta porque se observa el comportamiento de esta frente a determinada pregunta.

Tomando en consideración la finalidad de cada uno de los instrumentos y adaptándolos a los informantes de la investigación, se aplica el cuestionario a los colaboradores de la empresa, quienes ejercen puestos administrativos, misceláneos y demás, todo ello, de las empresas tomadas en consideración para el estudio. En el cuestionario se utilizan preguntas cerradas, de respuesta múltiple y escalas de medición.

3.5 Técnicas de recolección de datos.

Se hace énfasis a la técnica utilizada en esta investigación, siendo el cuestionario considerado como la herramienta que arroja resultados acordes a la finalidad de este estudio y permite evaluar las variables contempladas a lo largo del mismo, se describe de la siguiente forma:

Cuestionario: Este instrumento contiene las preguntas suficientes para medir el clima organizacional de una empresa, es necesario que en la redacción se mida su extensión y el tiempo de respuesta estimado con el fin de no cansar al lector. Cabe destacar que sus planteamientos son variados, las preguntas se encuentran de forma cerrada, de respuesta múltiple y de escalas de medición, con el fin de obtener diversos resultados a la hora de aplicarlo.

3.6 Marco muestral.

Según un reporte general brindado por la Municipalidad de Pérez Zeledón, existen 161 licencias activas pertenecientes al sector transporte en general, incluyendo el servicio remunerado de personas modalidad bus trabajador, servicio remunerado de personas modalidad bus turístico, taxi de servicio carga limitada, taxi servicio público y transporte remunerado de personas (autobús).

El estudio se limitará a aquellas empresas del sector transporte que cuenten con más de diez colaboradores y que sean de la modalidad de autobús, de las cuales se derivan los informantes claves con los que se tiene contacto para recabar la información. Los informantes claves son parte vital de la investigación, para lograr obtener resultados válidos y confiables; es por esto que una definición planteada por Taylor y Bogdan (1987), consiste en que los informantes varían dependiendo de la posición en la que se encuentre el investigador. Se puede decir que el informante es un individuo con capacidad de aportar información sobre lo que se desea estudiar y de igual manera colabora en el proceso y por tal razón son personas que permiten a los investigadores comprender la realidad social a estudiar.

3.7 Población de interés.

Debido a las características de la investigación y por el método a utilizar, en este caso el censo, se tomarán en cuenta las empresas pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, cuya población sea mayor a diez colaboradores, con el fin de que la información sea lo más clara, y acercada posible a la realidad actual.

3.7.1 Unidad informante.

Tabla 2 Detalle de informantes

Empresa	Descripción	Rutas
Transportes Arguedas	Transporte de estudiantes y turismo, con 25 años de experiencia.	Transporta estudiantes
Transportes Varma	Micro empresa familiar dedicada a encomiendas y mensajería, con más de 10 años de experiencia.	Transporte de encomiendas y mensajería dentro del país.
Tavo Tours	Servicio turístico, con más de 8 años de experiencia.	Dentro y fuera del país como Panamá y Nicaragua.
Transcama	Servicio de encomiendas, mudanza, empaque de carga suelta, empaque industrial, con más de 40 años en el mercado.	Trasportes de encomiendas y mercaderías a cualquier lugar dentro del país.
TransDiego	Transporte de estudiantes, servicio turístico.	Dentro y fuera del país.

Nota: Elaboración propia con fundamento en análisis documental

3.8 Criterio de selección de participantes (informantes)

Cuando se habla de selección, se trata de definir la población en estudio, es decir, quiénes serán las personas que van a responder a la investigación; sin embargo, al emitir criterios para la selección de la misma se reduce la población, obteniendo así resultados más representativos según el tema de estudio. Por consiguiente, se deben considerar características antes de asegurar a toda una población que puede llegar a elaborar conclusiones equivocadas mediante este análisis. Algunos de estos criterios son los siguientes:

Pertinencia: Se refiere a los participantes de la investigación que conocen acerca del tema en estudio, dado que, a la hora de elegir los informantes, estos tengan conocimientos acerca del puesto que desempeñan, sobre lo que se les está evaluando, y, por ende, que pertenezcan a la empresa en el puesto de trabajo en estudio, debido a que, si cumplen con dichas características, experimentan cambios continuos que nos permiten evaluar y sacar conclusiones a lo largo de la investigación.

Accesibilidad: Cuando se habla de este criterio, se hace énfasis a la facilidad de acceso que se tenga al informante, es decir, a aquellas personas que van a proporcionar la información que se requiere para el desarrollo de la investigación.

Se puede observar que la metodología recabada consistió en la recolección de diversas fuentes de información, así como la comparación de las mismas, con el fin de tener un conjunto de fundamentos teóricos, que permitieran generar un concepto de acuerdo a la problemática investigada. La validez de la investigación se basa en que fue factible contar con el 50% de ayuda de las empresas elegidas, siendo cinco en total, logrando aplicar 90 instrumentos. Este número fue influenciado por la pandemia antes mencionada; no obstante, el instrumento que se utilizó tuvo la flexibilidad de alcanzar los resultados deseados. Es importante recalcar que se promueve el pensamiento innovador del estudiante a la hora de generar una alianza con estas empresas, con el fin de darles material estratégico para innovar o crear una base para competir como grandes compañías.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

En este apartado, el análisis de la información consistió en buscar una relación entre las variables y la información recabada, por medio de un cuestionario elaborado para la medición del clima organizacional que permite profundizar en todo lo planteado a lo largo de la investigación. Cabe destacar que el procesamiento de los datos se realizó mediante la plataforma PSPP (Perfect Statistics Professionally Presented), utilizando la estadística descriptiva, permitiendo manejar datos numéricos, así como figuras que muestren la realidad de las empresas del sector transporte, con el fin de observar el comportamiento y presentar la información de la forma más clara posible.

Es importante mencionar que la composición de la herramienta implementada estuvo conformada en su mayoría por preguntas mediante el método de la escala de Likert, según Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010), es una herramienta de medición que responde a una afirmación o negación en la cual indica estar totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Seguidamente se muestra la escala utilizada en la investigación para la interpretación de los resultados, en donde se clasifican mediante los intervalos los promedios de 1 a 5 ante la percepción de los colaboradores acerca del clima organizacional. Se presentan los valores obtenidos en las variables a medir, con el fin de identificar cómo se encuentra el clima organizacional de las empresas, de la siguiente forma:

- 1 a 2,99: Clima percibido-Malo.
- 3 a 3,99: Clima percibido-Regular.
- 4 a 4,50: Clima percibido-Bueno.
- 4,51 a 5: Clima percibido-Excelente.

Por otro lado, se encuentran las preguntas de filtro, las cuales se elaboran con el fin de identificar la población en estudio y que sus características coincidan con lo que requiere la investigación. Los resultados que se presentan en esta investigación son el reflejo de lo que se vive actualmente en las empresas del sector transporte en Pérez Zeledón; sin embargo, es importante resaltar que el clima organizacional es un factor que puede variar en el entorno laboral.

4.1. Factores que impactan el clima organizacional y herramientas utilizadas por las empresas para su medición.

En este apartado se muestra el análisis de las herramientas y factores que inciden de forma tanto negativa como positiva en la medición del clima organizacional de una empresa, con base en los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado a la población en estudio, en el cual se denota lo siguiente:

4.1.1. Factores que impactan el clima organizacional en las empresas.

En muchas ocasiones el clima organizacional se ve influenciado por diversos factores, por ejemplo, cuando el trabajador percibe el lugar de trabajo como un espacio que lo limita, o bien lo motiva a realizar sus actividades y desarrollar su potencial. Esto sucede según las condiciones de trabajo bajo la cual se rige la empresa, como el trabajo bajo presión, sobrecargo de tareas laborales, estructura de trabajo, apoyo gerencial, la seguridad que tenga el mismo al realizar una acción, demandas psicológicas, entre otras.

Por consiguiente, es relevante determinar los factores que influyen en una organización con el fin de realizar una mejora, debido a que la existencia de alguno de ellos provoca un efecto negativo en cuanto al ambiente laboral que se vive, es decir, en caso de ser factores negativos pueden ocasionar poca productividad, rotación de personal, reducir la eficiencia del trabajo que se realiza, o bien una mala recomendación, mientras que si se percibe un clima positivo va denotar un buen rendimiento en quienes allí laboran, con esto les permite desarrollarse y aportar mediante sus habilidades.

En consecuencia, el impacto de ello en las organizaciones, tiene incidencia incluso en actividades cotidianas como la concentración en el trabajo, relación con el equipo, cumplimiento de tareas o servicio al cliente; en otras palabras, tiene consecuencias en el alcance de los objetivos establecidos, las cuales influyen de forma directa en el clima organizacional. En el estudio realizado en el sector transporte se determinó que la satisfacción es un factor sobresaliente en las empresas, percibido de forma positiva, lo que se podría definir como la reciprocidad que existe entre un colaborador y la organización, donde este se siente conforme o inconforme con su trabajo, mientras que la empresa obtiene altos o bajos niveles de calidad en sus funciones, lo cual en este contexto es entendible a su vez como una buena gestión en el

comportamiento organizacional establecido por las jefaturas, quienes dentro de sus enfoques conservan la visión de mantener presente una relación firme entre objetivos y la integración laboral.

Tabla 3 Percepción de satisfacción laboral según género

Promedio	Género	
	Masculino(80)	Femenino(10)
Promedio de satisfacción	4,17	4,29

Nota: Elaboración propia

En la tabla 3, es posible observar la percepción de forma general de la variable satisfacción, según el género. En el análisis de esta variable se determina que la satisfacción laboral tiene una mayor percepción positiva por parte de las mujeres con una media de 4,29 en comparación con los hombres con un 4,17, promedios que superan el valor 4 considerado como bueno, dentro de la escala de valoración utilizada. Es importante señalar que el sector analizado aglomera una mayor cantidad de hombres, prueba de ello es que de las 90 respuestas obtenidas fueron 80 informantes masculinos y 10 femeninos. Las mujeres tienen la particularidad de realizar labores más administrativas, a diferencia de los trabajadores masculinos, que se dedican a labores como: conductores, mecánicos automotrices, representando el 80% del total de respuestas recibidas.

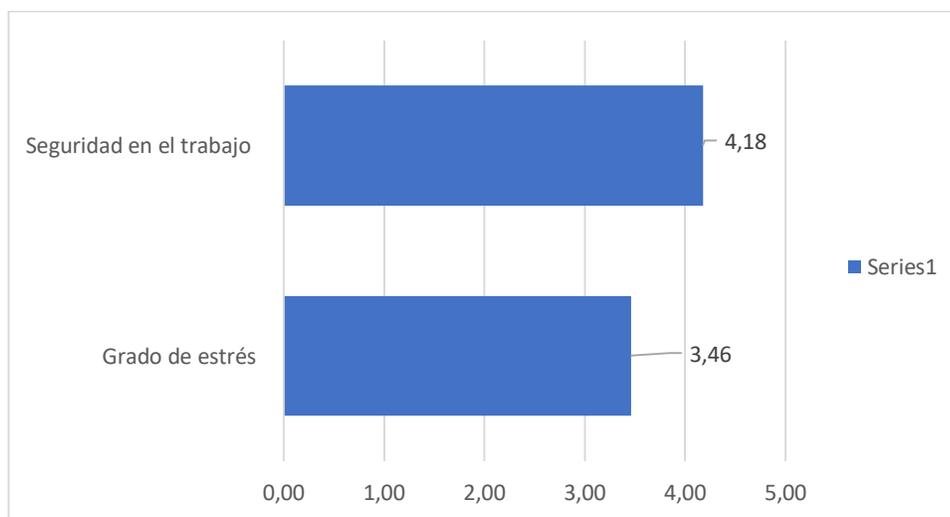


Figura 4: Ítems representativos de la variable satisfacción laboral
Nota: Elaboración propia

Cabe destacar que según lo representado en la figura 4, cuando se hace mención acerca de la seguridad que sienten en el trabajo en el plano físico y mental se refleja mediante un promedio de 4,18, recalando con ello que las personas que laboran para el sector transporte se encuentran satisfechas con la estabilidad laboral que les brinda la empresa, pero no dejando de lado que existe un nivel de estrés regular generado por razones no especificadas, plasmado con un promedio de 3,46.

Tabla 4 Percepción de satisfacción laboral según ocupación

Satisfacción laboral	Ocupación					
	Administrador (4)	Asistente administrativo (5)	Asistente contable (4)	Mecánica automotriz (5)	Chófer de bus (67)	Misceláneo (5)
El trabajo que realizo es totalmente satisfactorio y me llena de orgullo	5,00	4,20	4,75	5,00	4,12	4,80
La distribución del trabajo ha sido equitativa y justa	5,00	4,20	4,00	4,40	4,25	4,60

Nota: Elaboración propia

Seguidamente, se exponen los siguientes datos cuyo promedio permite determinar la satisfacción considerando el puesto al que pertenecen. Cabe resaltar que la escala de medición utilizada a lo largo de la investigación es de 1 a 5, en donde 5 es el promedio más alto. Según como se muestra en la tabla 4 siguiendo la jerarquización de las empresas, con un promedio de 5 los cuatro administradores encuestados se manifiestan totalmente de acuerdo ante la afirmación de si su trabajo es satisfactorio y si se sienten orgullosos. Así mismo se obtuvo un promedio de 5 cuando la afirmación indica si su trabajo se ha distribuido de la manera más equitativa y justa, tomando en cuenta que los administradores son quienes cargan con la mayor responsabilidad en su labor. Se denota una respuesta favorable ante el orgullo de representar a la organización como tal, y en cuando a su distribución de tareas se realiza de forma equitativa según el área de trabajo.

Seguido a ello con un promedio de 4,20 en ambas afirmaciones, los asistentes administrativos perciben el ambiente de trabajo de forma favorable, dejando en evidencia que existe una clara ejecución de las actividades según las funciones requeridas. Para quienes pertenecen al puesto de asistente contable, existe una variación en ambas afirmaciones debido a que con un promedio de 4,75 afirman estar satisfechos u orgullosos de la organización, mientras con un 4 en la afirmación de si su labor es equitativa y justa, se interpreta que se encuentran satisfechos, pero puede existir un margen de mejora en este aspecto ante la percepción que tienen estos en la realización de sus tareas y sus reconocimientos, sin embargo, se debe tomar en cuenta que la asistencia contable en ocasiones es por subcontratación o externalización, cuyas funciones conllevan tareas destinadas a garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Aunado a ello, los encargados de mecánica automotriz con un promedio de 5 y 4,40 indican estar de acuerdo con ambas afirmaciones. Se percibe que estos últimos están también satisfechos con lo anteriormente mencionado, ya que estos tienen mayor carga física que mental, debido a que se encargan del funcionamiento de los vehículos; sin embargo, se les debe recompensar su labor de la misma forma que los demás puestos. Los choferes de bus encuestados indican con un promedio de 4,12 su orgullo de pertenecer a la organización y con un 4,25 de forma favorable se denota la satisfacción ante los méritos recibidos. Por su parte en el puesto de misceláneos con un 4,80 y un 4,60 en las afirmaciones mencionadas confirman el ambiente excelente que se vive en las organizaciones del sector transporte.

4.1.2. Herramientas utilizadas en las empresas para medir el clima organizacional.

La forma más eficaz y concreta para la medición del clima organizacional es mediante herramientas diseñadas para dicho fin, las cuales residen en su capacidad para recopilar la información determinada según la organización que la elabore, va depender del tiempo, la estructura y las características de la población en estudio, con el fin de evitar un sesgo. Estas herramientas pueden ser realizadas mediante vía web o de forma física respetando la confidencialidad de quien la responde, dando la libertad de contestar sin miedo a represalias, identificando aspectos existentes en el entorno de trabajo que le proporcionen inestabilidad laboral. Para obtener un resultado óptimo se deben tomar en cuenta una serie de aspectos relevantes, como lo son: el lenguaje a utilizar, para que sea adaptado al sector en estudio, el tiempo de respuesta, e incluso se pueden aplicar de forma colectiva o individual.

Para medir el clima organizacional las empresas pueden optar por distintas opciones y cada una de ellas elige el método que más se acople a sus necesidades, entre los que se encuentran: el cuestionario, el cual está conformado por preguntas adaptadas a recabar la información necesaria construida por una serie de indicadores que sirven como base para verificar distintas áreas de la empresa. Un segundo método se denomina grupos focales (focus group), método de investigación que permite observar a quienes participan de una manera conjunta, en el cual se exponen criterios acerca de un tema en discusión, quien formula las preguntas se llama moderador, que las comparte con el grupo para que todos puedan opinar. Su principal propósito radica en escuchar a los participantes expresando sus ideas, los cuales suelen ser de 3 a 12 personas. Como tercer método tenemos la entrevista, en la cual el entrevistador formula una serie de preguntas al entrevistado y a su vez va tomando nota de lo que esta contesta. Estos serían tres, entre otros métodos de investigación, a los cuales pueden recurrir las empresas.

4.1.3. Herramientas utilizadas por las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.

Se entiende por herramienta toda gestión que se realice en una empresa en busca de un registro que permita conocer aspectos que deben ser reforzados en la misma, como es la mejora del clima organizacional. En este estudio referente a las pymes del sector transporte según los datos alcanzados el 100% de los encuestados menciona que en su empresa no cuentan con una herramienta formal de medición, es decir, un instrumento impreso implementado cada cierto tiempo para medir el ambiente en el que se encuentran, cabe mencionar que las pequeñas y medianas empresas se han basado en métodos no estructurados para conocer dicha información, es decir, si se compara con las grandes empresas, en su mayoría se preocupan por la relación con sus colaboradores más no suelen tener un contacto directo con los mismos, lo que sí sucede en las pymes, que al ser empresas creadas en muchas ocasiones por personas emprendedoras se relacionan de forma directa y han descuidado la medición del clima mediante una herramienta formal, debido a que tienen una unión más pronunciada, omitiendo el uso de un instrumento técnico estructurado. No obstante, manejan el concepto de la importancia de un ambiente ameno.

4.2. Situación actual de la cultura y el clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.

Los datos suministrados evaluados en el sector de interés, corresponden a la situación que presentan actualmente las empresas en cuanto a las variables cultura y clima organizacional, dejando en evidencia los siguientes resultados:

4.2.1. Conocimiento de las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón sobre lo que es cultura organizacional.

En una organización los integrantes cumplen con una serie de actividades que permiten el logro de metas y objetivos, en ocasiones todos se rigen bajo un conjunto de normas o creencias, es decir, poseen una cultura que los identifica como empresa, siendo un rasgo diferenciador hacia las demás empresas, ya sea por medio de su actuar, su lenguaje, entre otros aspectos relacionados a esta, lo que conlleva un intercambio de conocimiento con el fin de desenvolverse de forma que se respeten los valores propios, así como los establecidos en la misma. Se realiza un cuadro comparativo de la percepción de la cultura según género y un análisis respecto a la educación académica de quienes la constituyen, esto debido a que pueden llegar a ser características que inciden tanto en la aceptación como parte de la empresa, así como en la efectividad de sus funciones en el puesto de trabajo. Se realiza un análisis comparativo de la cultura percibida según el tiempo laborado en la empresa, como seguidamente se muestra:

Tabla 5 Percepción general de cultura según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Promedio de cultura	4,17	4,23

Nota: Elaboración propia

La cultura organizacional es uno de los aspectos a considerar más relevantes en las organizaciones, el estudio realizado en este factor determina que en las empresas del sector transporte existe una fuerte cultura corporativa. Como se muestra en la tabla 5, se obtuvo un promedio positivo en ambos géneros, sin embargo cabe destacar que la forma en que se percibe varía y se manifiesta según el comportamiento de los colaboradores, en este caso se obtiene un promedio general de 4,23 por parte del género femenino lo cual indica que la cultura es percibida

de forma amena, mientras que el género masculino emite una media de 4,17 afirmando que la cultura del sector transporte es favorable.

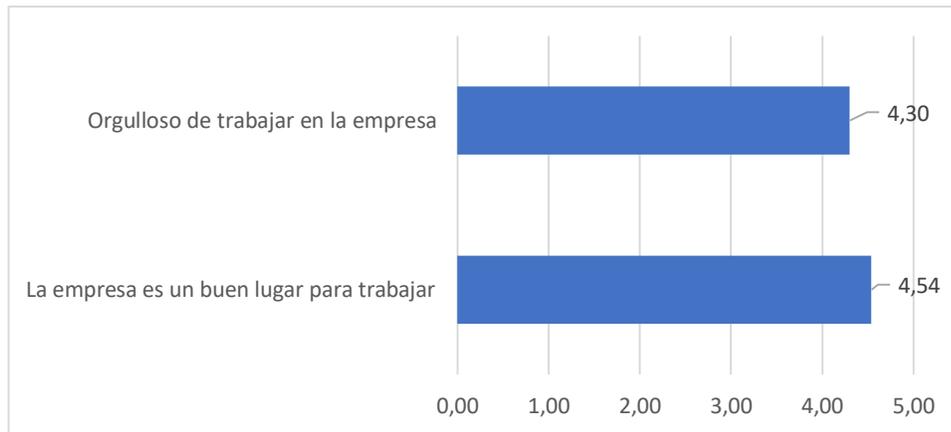


Figura 5: Ítems representativos de la variable cultura organizacional
Nota: Elaboración propia

Dicho promedio general anteriormente mencionado se ve influenciado por preguntas específicas utilizadas en la herramienta de medición, en donde resaltan dos de ellas, las cuales se visualizan en la figura 5. Ambos géneros muestran con un 4,30 el orgullo de pertenecer a la empresa en la que se encuentran y por ende, con un 4,54 dentro del intervalo de la calificación excelente, indican que la empresa es un buen lugar para laborar, por lo cual es posible confirmar que efectivamente cuentan con una óptima satisfacción con respecto a la cultura organizacional.

Cuando se habla de cultura y nivel de escolaridad, estos se encuentran interrelacionados, dado que en ocasiones influyen directamente en aspectos como el proceso de inclusión, participación y percepción que pueda tener una persona respecto al conjunto de actividades y normas que constituyen una organización; sin embargo, cabe recalcar que no se requiere de un alto nivel de escolaridad para ser partícipe de lo que se vive en una empresa, en vista de que la cultura es un constructo por medio del cual se le da sentido al comportamiento de los individuos con el fin de identificarse o diferenciarse del resto, mediante elementos como valores, creencias e ideología de cada persona, formando una comunidad con significados culturales compartidos.

Por consiguiente, esta relación se representa según los diferentes grados de conocimiento académicos o empíricos, dado que una persona con mayor conocimiento puede ser más objetivo al momento de realizar un análisis a profundidad del tema de cultura empresarial, a diferencia

de quienes no definen un concepto amplio de lo que representa la misma. En el análisis realizado se ve reflejada la noción de los colaboradores cuando se les consulta acerca de si la empresa a la cual pertenecen se preocupa por su bienestar, protege contra la discriminación, innova en sus procesos, así como también establece valores que coinciden con los propios de quienes forman parte de ella.

Tabla 6 Percepción de la cultura según escolaridad

Promedio	Grado de escolaridad			
	Primaria (42)	Secundaria (27)	Técnico (10)	Universitaria (11)
Promedio de cultura	4,23	3,99	4,23	4,39

Nota: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la tabla 6, en una escala de 1 a 5 donde 5 es la calificación excelente, las personas que poseen estudios universitarios representan el promedio más alto con un 4,39, quienes perciben la cultura de una forma favorable, mientras que el promedio regular, más no negativo, es de 3,99 representado por quienes tienen estudios secundarios, permite visualizar que la educación secundaria se limita a responder respecto a aspectos más generales de la cultura, mientras que la educación superior no solo percibe sino que analiza aspectos más profundos con visión empresarial. Por su parte, en los niveles de escolaridad de primaria y estudios técnicos se obtuvo un promedio de 4,23, en el que puede ser determinante el puesto de trabajo al que pertenecen y la relación existente con las jefaturas.

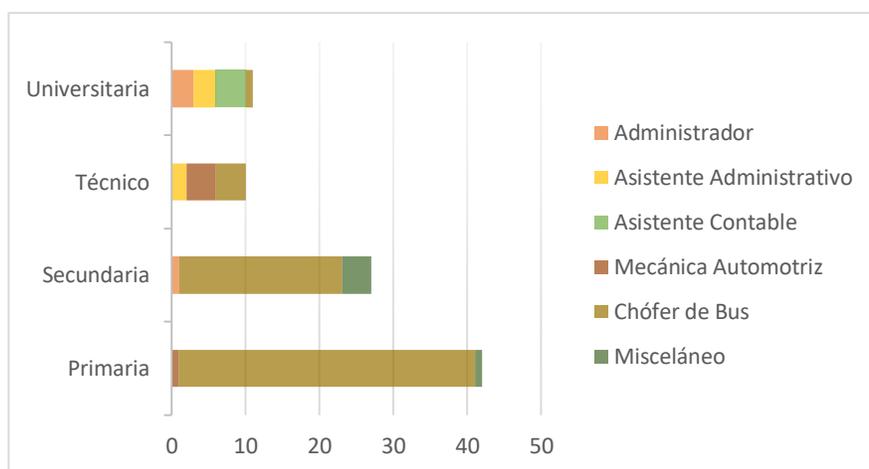


Figura 6: Escolaridad según el área en la que laboran
Nota: Elaboración propia

Según lo muestra la figura 6, en su mayoría este grupo está constituido por choferes de bus y mecánicos automotrices. Se debe considerar que este promedio se da bajo la base de que estos no comparten un mismo ambiente laboral, creando una percepción individual acerca de la cultura de la empresa, esto debido a que sus funciones radican en distintos espacios de trabajo, diferentes lineamientos al realizar sus funciones, así como exigencias laborales, siendo parte de un subgrupo cuya mayor parte de trabajo se realiza fuera de las instalaciones.

Tabla 7 Percepción de cultura según la antigüedad en la empresa

Cultura	Antigüedad en la empresa				
	Ítems representativos	Menos de 1 (13)	1 a 3 (32)	3 a 5 (22)	más de 5 (23)
La empresa es innovadora en el trato a sus colaboradores		3,77	3,91	4,05	4,09
En esta empresa se preocupan más por los resultados que por el bienestar de los colaboradores		3,31	3,25	3,73	3,52

Nota: Elaboración propia

De igual manera, es importante visualizar la perspectiva que tienen los trabajadores según su antigüedad en la empresa, teniendo en cuenta que esto puede incidir en la forma en que se perciben ciertos aspectos que repercuten en la cultura.

En este caso, como se muestra en la tabla 7, quienes tienen una mayor antigüedad en la empresa consideran que esta es innovadora en su trato, ya que quienes tienen de 3 a 5 años cuentan con una media de 4,05 y los que cuentan con más de 5 años con un promedio de 4,09, esto porque son quienes han experimentado la evolución de la empresa, la forma en la que ha ido innovando con el pasar del tiempo y por lo tanto adquiriendo nuevos valores, costumbres y normas que influyen directamente en la cultura. Mientras que los que tienen de 1 a 3 años, así como los que cuentan con menos de 1 año reflejan un promedio regular de 3,91 y 3,77 respectivamente, lo que hace que su poco tiempo de permanencia en la empresa, comparado con sus otros compañeros de trabajo, consideren una menor innovación en la manera en que son tratados, por motivo de que los cambios percibidos han sido menores, esto porque las empresas han contado con una óptima respuesta en los resultados obtenidos del talento humano más

antiguos en cuanto al trato que se les da y por lo tanto sus innovaciones en este aspecto han sido menores.

Para efectos del segundo enunciado donde se evalúa si la empresa se preocupa más por los resultados que por el bienestar de sus colaboradores, cabe resaltar que dicha afirmación en el cuestionario se realizó mediante una escala inversa en la plataforma PSPP, de forma que no exista una afectación en los resultados a lo largo de la investigación se utilizó la escala de forma descendente a ascendente, es decir, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, por lo que en este ítem se realizó el análisis de manera contraria a esta escala, por lo que con un promedio de 3,73, se percibe de forma regular el clima correspondiente a los trabajadores que han estado de 3 a 5 años en la empresa, seguido de un 3,52 obtenido de quienes cuentan con más de 5 años de estar en ella, lo cual refleja que durante su permanencia en el mercado, las empresas del sector transporte han centrado más su atención en los resultados, lo cual no ha cambiado durante los años. Los colaboradores que tienen menos de 1 año de antigüedad, califican dicho ítem con un 3,31, e incluso aquellos que ya cuentan de 1 a 3 años en ella, reflejan un promedio de 3,25, lo que debe representar una alerta para los empresarios, en razón de que el bienestar de los trabajadores contribuye a la satisfacción de estos, a que sientan que son valorados en la empresa, y por ende se motiven a realizar su trabajo de manera efectiva y esto se vea reflejado en los resultados obtenidos.

4.2.2. El clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.

Las organizaciones que poseen un ambiente laboral óptimo propician productividad, un desarrollo del talento humano sano, y esto permite que quienes laboran en dicha empresa exploten su potencial, todo ello con el fin de contribuir al éxito de la misma. Aunado a esto cabe mencionar que dentro de las empresas pueden existir percepciones individuales, repercutiendo en el desempeño de esta; por esta razón se realiza un análisis de la percepción según género y se correlaciona con la edad que es un factor que influye en el desarrollo de las

personas en el espacio laboral. Así mismo se realiza una comparación, de la percepción según la ocupación.

Tabla 8 Clima organizacional según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Promedio de clima	4,38	4,54

Nota: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en la tabla 8, se concluye que en el sector transporte predomina un ambiente laboral sano, el género femenino manifiesta un alto promedio de satisfacción en cuanto al clima con un 4,54. Por su lado, el género masculino muestra un promedio de 4,38, lo que en términos generales se interpreta que el ambiente en las empresas vivido por las mujeres es bastante ameno, de donde se refleja la influencia que tiene el área de trabajo en las mujeres del sector transporte en su excelente promedio, gracias a las condiciones adecuadas y a las herramientas necesarias con que cuentan, mientras que los hombres tienen un lugar de trabajo menos agradable en lo que respecta a condiciones climáticas, ergonómicas e incluso higiénicas.

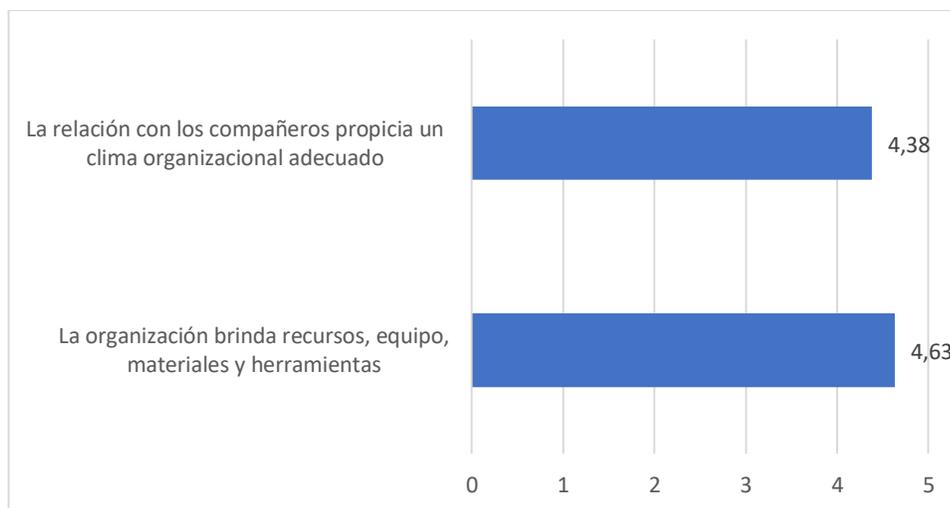


Figura 7: Ítems representativos de la variable clima organizacional

Nota: Elaboración propia

En términos específicos los ítems que representan mayor promedio en el clima organizacional son los que se muestran en la figura 7. Se puede inferir que, con un promedio bueno de 4,38, los colaboradores confirman que si la relación con los compañeros es buena, el clima se torna adecuado y permite el desempeño en el trabajo. Mientras que con uno excelente de 4,63, señalan que la empresa les ofrece los materiales adecuados para realizar su trabajo cediendo a fomentar un equilibrio en el ambiente, lo que se interpreta que este último requisito sí se valora en este sector, dado que sus trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.

Tabla 9 Percepción del clima organizacional según rango de edad

	Edad				
Promedio	18-25 (3)	26-35 (32)	36-45 (41)	46-55 (13)	Más de 56 (1)
Promedio de clima	4,60	4,38	4,40	4,38	4,20

Nota: Elaboración propia

Para este análisis se establece una relación entre el clima organizacional y el rango de edad. Como se muestra en la tabla 9, la población en estudio está constituida por varios grupos de distintos rangos de edad. El análisis se plantea sobre la base de que la generación más joven percibe el clima de manera acogedora, plasmado mediante un promedio de 4,60, esto justificado por el tipo de visión y todo lo que involucra la juventud en cuanto a su ritmo de trabajo, ideas y demás. La población entre los rangos de edad de 26 a 35 y de 46 a 55, tuvieron un promedio general en cuanto a su apreciación del clima de un 4,38, señal de que se encuentran satisfechos con el espacio de trabajo en el que se encuentran.

De forma general se puede divisar que 41 de los sujetos que constituyen el sector en estudio, se encuentran en un rango de edad de 36 a 45 años, y reflejan un promedio de 4,40, el cual es un dato satisfactorio y una característica determinante debido a que existe una tendencia decadente en estas edades cuando se refiere a transportes de este tipo. Caso contrario sucede en la situación analizada ya que una avanzada edad no indica que la fuerza laboral disminuya, sino que suma a la experiencia y mantiene la calidad en el trabajo así como su permanencia, esta última porque se encuentra contento con el clima o no existe otra alternativa laboral. Quienes tienen más de 56 años, con un promedio de 4,20, refleja la satisfacción de su espacio de trabajo.

Sin embargo, se puede mencionar que su propósito laboral puede estar ligado a cumplir con lo que se le indique y puede percibir el ambiente o la carga de trabajo desde otra perspectiva.

Tabla 10 Percepción de clima organizacional según la ocupación

Clima organizacional	Ocupación					
	Administrador (4)	Asistente administrativo (5)	Asistente contable (4)	Mecánica automotriz (5)	Chofer de bus (67)	Misceláneos (5)
La relación con mis compañeros propicia un clima organizacional adecuado	4,75	4,60	4,50	4,40	4,31	4,60
Me siento satisfecho del clima organizacional que se vive en la empresa	5,00	4,40	4,25	3,80	4,25	4,40

Nota: Elaboración propia

En consecuencia, el clima laboral se ha conceptualizado como un factor vital que permite el bienestar en los colaboradores a la hora de desempeñarse en sus funciones ya sea de manera individual o bien, grupal. Se puede determinar que existe una buena relación entre los miembros de la organización, como se muestra en la tabla 10. Se realiza una comparación de percepciones de clima según su puesto de trabajo. Con un promedio de 5 la parte administrativa muestra un excelente grado de satisfacción, Esto se puede interpretar como que el espacio físico y mental en el que se desarrollan permite el cumplimiento de metas con resultados favorables, de igual manera se muestran en plenitud cuando se establece la existencia de una relación con sus compañeros, obteniendo una media de 4,75, dejando al descubierto que como administradores es un componente fundamental, debido a que ayuda de manera integral a crear un plan de acción en conjunto y mejorar la eficiencia de sus funciones.

En cuanto a los datos obtenidos por los asistentes administrativos se tiene un promedio de 4,60 respecto a la percepción que tienen estos ante el trato de sus compañeros, que si bien es cierto es un aspecto clave que en muchas ocasiones no es fácil de manejar, sin embargo en una

organización todos deben de comprometerse y realizar un esfuerzo para sentirse cómodos en el espacio en el que se desempeñan. Así mismo se obtuvo un promedio de 4,40 ante la afirmación de la satisfacción que se vive en el trabajo, por lo que es agradable observar que la empresa sobrepasa las expectativas empresariales y que se encuentran comprometidos con generar un ambiente ameno. Quienes forman parte del puesto asistente contable y quienes proveen apoyo administrativo, con un promedio de 4,50 comparten el éxito de la empresa en cuanto al compañerismo y el interés que existe por trabajar en equipo, evitando rivalidades incómodas. Además, con un promedio de 4,25 estos agradecen la idea de pertenecer a un clima favorable.

Del mismo modo en las empresas del sector transporte se encuentran los siguientes puestos: misceláneos, mecánicos y choferes de bus, quienes también realizan una relevante función en dicho sector. Para ellos el clima organizacional no deja de ser un factor de importancia, de modo que estos desarrollan la mayoría de sus actividades individualmente. Sin embargo, existe una diferencia en las relaciones entre compañeros o jefaturas con respecto a los demás puestos, y a pesar de cumplir diariamente sus funciones la estadía dentro de las oficinas no es recurrente, el promedio de estas categorías se refleja con un rango entre 3,80 el mínimo y 4,60 como un máximo, lo que lleva a determinar de forma general que sí existe una buena percepción del ambiente laboral, además de una buena comunicación entre ellos y las áreas administrativas. Cabe destacar que el promedio de 3,80 contempla el puesto de mecánica automotriz, esto en el ítem de satisfacción del clima es un aspecto que debe ser estudiado, debido a que no es una media óptima sino regular según la escala de medición. De forma parcial, según lo observado en la investigación de campo la principal inquietud puede radicar en que la mayoría de los talleres de autobuses no cuentan con el espacio adecuado para desempeñarse y en muchas ocasiones deben trabajar bajo altas temperaturas, por ejemplo, sobrecarga de calor, aparte de que su labor implica que su presentación personal se vea afectada. Sin embargo, con un promedio de 4,40 indican la buena relación con su grupo de trabajo. Por parte de los choferes de bus se obtiene una media de 4,31 cuando se afirma la relación entre compañeros y con un 4,25 muestran el agrado de su espacio laboral. Finalmente, los misceláneos con promedios de 4,60 y 4,40 reflejan plenitud en ambos ítems.

4.2.3. Correlación entre cultura organizacional y clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón.

Las organizaciones son espacios físicos en donde se comparten una serie de aspectos que permiten diferenciarse de la competencia, como lo son la cultura y el clima organizacional que se vive en estas, los cuales tienen gran influencia sobre sus actividades diarias. En muchas ocasiones no existe una clara concepción de los mismos por parte de todos los trabajadores, en este caso los del sector transporte de Pérez Zeledón, por lo que cabe mencionar que se encuentran correlacionados. Su diferencia radica en que la cultura empieza formarse a partir de los valores, creencias y costumbres que posee cada una de las personas que integran la empresa y por ende son estos los que van a regir el actuar de los mismos dentro de la organización, mientras que el clima corresponde al estado de ánimo de cada trabajador, cómo se siente dentro de la empresa, sus emociones diarias, las cuales se van a ver directamente afectadas por distintos factores como la comunicación, el liderazgo, la estructura organizacional, el manejo de los conflictos, entre otros.

Para el desarrollo de un buen funcionamiento en las organizaciones es necesario que se dé una combinación entre el clima y la cultura organizacional que propicie un lugar ameno, para que esta relación promueva el desempeño en las actividades de forma positiva, dado que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo en la empresa y la existencia de un entorno laboral agradable, fortalece e impulsa la productividad. Puesto que cada individuo posee diferentes valores y objetivos personales, esto provoca que exista una percepción distinta en cuanto al clima laboral dentro de la empresa. Aunado a ello es importante definir el entorno en el que se desarrolla el personal.

4.3. Relación entre la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto con el clima organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón

Lo siguiente son los resultados analizados de acuerdo con las respuestas brindadas por las empresas del sector transporte, haciendo referencia a los tipos de comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflictos, que las organizaciones implementan en la actualidad.

4.3.1. La comunicación en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez

Zeledón y su relación con el clima organizacional.

La comunicación es el intercambio de palabras verbales o escritas que facilitan la interpretación de información suministrada en una empresa, y es fundamental para poder comunicar toda meta u objetivo establecido en la misma. Con base en esto se realizan comparaciones, la primera es el resultado de los promedios según el género de quienes ahí laboran, seguidamente se realiza un análisis comparativo de la comunicación y su forma de llevarla a cabo y la percepción existente según el puesto en el que se encuentran, y un análisis desde la perspectiva de su grado de escolaridad.

Tabla 11 Comunicación según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Promedio de comunicación	4,46	4,45

Nota: Elaboración propia

Según la tabla 11, en términos generales la comunicación obtuvo un ponderado desde la percepción de los hombres de 4,46, manifestando así lo bien que se sienten en cuanto a este tema en las empresas del sector transporte, puesto que identifican de forma positiva aspectos con respecto a los ítems de esta variable, como buena comunicación entre compañeros o jefaturas al momento de transmitir información. Mientras, con un promedio de 4,45 por parte de las mujeres, siendo evaluado en la escala como relativamente favorable y en relación a los datos arrojados en la investigación realizada, se obtuvo que estas pertenecen a puestos administrativos más ninguna se posiciona en jefatura, es decir, son un complemento de estos. Dicho esto, en el sector en estudio se reconoce el aporte que puede dar una mujer y sus capacidades en comunicación, siendo un valor agregado para la empresa contar con igualdad de opiniones entre quienes la constituyen.

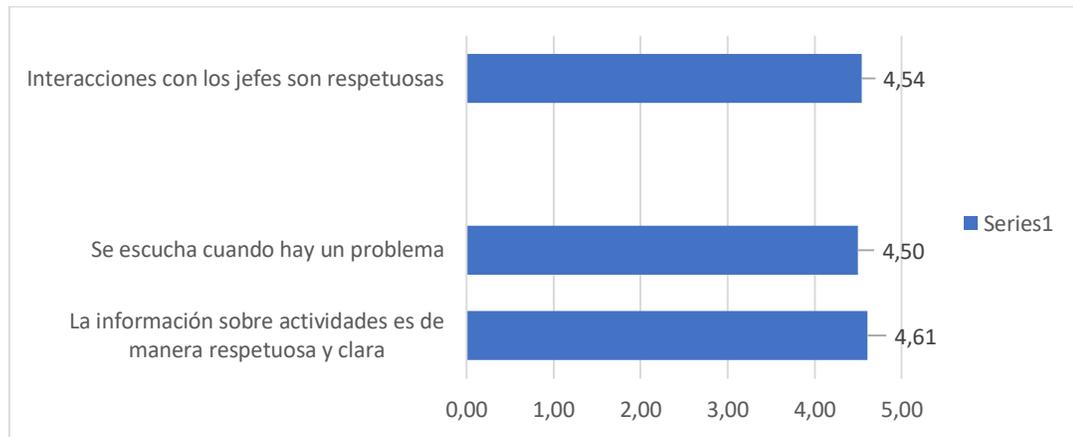


Figura 8: Ítems representativos de la variable comunicación

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la figura 8, entre los ítems mencionados en el cuestionario, los más representativos reflejaron un 4,54 cuando se les preguntó si las interacciones con sus jefaturas se dan de manera respetuosa, logrando identificar que existe una buena gestión en la empresa porque cuentan con la coordinación de personal que permite que se trabaje bajo un mismo objetivo en común, siendo vital para las empresas porque emiten órdenes y mantienen una línea que permite mantener una comunicación interna y a su vez mejora el ambiente organizacional. Así mismo, cuando se les escucha si se presenta un problema o bien si se les informa acerca de los cambios o actividades que se realicen en la empresa sus promedios fueron de 4,50 y 4,61 reflejado en la escala como promedios excelentes. Se puede determinar que existe una comunicación óptima en las empresas de transporte, ejecutándose esta variable de forma adecuada.

Tabla 12: Comunicación según la ocupación

Promedio	Ocupación					
	Administrador (4)	Asistente administrativo (5)	Asistente contable (4)	Mecánica automotriz (5)	Chófer de bus (67)	Misceláneo (5)
Promedio de comunicación	4,95	4,53	4,20	4,33	4,44	4,64

Nota: Elaboración propia

El enfoque y estilo de comunicación que tienen las empresas se puede caracterizar como un aspecto que las distingue unas de otras. Esto va de la mano con el puesto de trabajo que integran, en virtud de que cuando se habla de su ocupación se hace un reflejo individual del campo en el que se desarrollan y con esto, se define el tipo de comunicación a elegir para lograr que esta se vuelva dinámica, debido a que la interacción al momento de comunicar algo no solo debe ser emitida, sino que se debe dar una retroalimentación con el fin de que se logre una comunicación asertiva, es decir, debe ser veraz, clara y sencilla. Respecto a la tabla 12, el promedio más alto pertenece al rol del emisor de la comunicación, con un 4,95. Se puede interpretar que tienen mayor accesibilidad a los canales de comunicación, es decir, se encuentran capacitados para el uso de correo electrónico, mensajería instantánea, pizarras informativas, llamadas telefónicas, entre otros, emitiendo satisfacción por la variedad de herramientas disponibles. Los puestos de asistente administrativo y asistente contable, con una media de 4,53, y 4,20 denotan una grata satisfacción debido a que manejan el mismo poder de comunicación, mientras que esto puede variar en los puestos de mecánica automotriz y choferes de bus, debido a que al tener un espacio de trabajo diferente, reciben información concisa de sus labores. Con un promedio de 4,33 y 4,44 muestran satisfacción en la misma, pero con la singularidad de que el medio de comunicación es básico, es decir se comunican solo por medio de llamadas o mensajes de texto. También están los misceláneos, con un 4,64, representando una satisfacción excelente en cuanto a su percepción.

Tabla 13 Percepción de comunicación según escolaridad

Comunicación	Grado de escolaridad			
	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitaria
Ítems representativos				
Se toma en cuenta mi opinión cuando se realiza alguna actividad	4,24	3,89	4,40	4,64
Se procura que todos entiendan claramente las instrucciones dadas en el trabajo	4,45	4,44	4,30	4,27

Nota: Elaboración propia

Dentro de la variable comunicación, se obtienen promedios de los ítems evaluados en la encuesta respecto a la preocupación de la organización de que se den instrucciones claras y se tome en cuenta la opinión de quienes la conforman. Esto según la percepción, como se observa en la tabla 13, en la primera línea de promedios el valor más alto es de 4,64 correspondiente a los universitarios, quienes manifiestan estar altamente satisfechos. Aquí se denota cómo las personas con este nivel de estudio sobresalen a la hora de dar un aporte o bien brindar una opinión, lo que se puede analizar desde el punto de vista de que el mundo y el mercado se encuentran en constantes cambios que generan o requieren que toda estructura organizativa se encuentre al margen de este, es aquí donde las personas con estudios altos representan un valor agregado para la empresa, porque son los que están más actualizados en distintos temas que pueden ser de interés para las jefaturas aportando conocimiento u opiniones con base en su formación, generando un aporte más técnico y fortalecido. Esto no quiere decir que las demás personas con una escolaridad inferior no son tomadas en cuenta cuando intervienen ante algo, al contrario, los resultados en general con respecto a esta interrogante son positivos, con promedios de 4,40 técnico, 4,24 primaria. Con una percepción regular con una media de 3,89 se encuentra el nivel de estudio de secundaria, quienes consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta en comparación con el resto, sin embargo, sigue siendo un resultado aceptable y moderado que puede potenciarse.

En el segundo ítem de la tabla anterior, los datos reflejan el sentir de los colaboradores de las empresas, respecto a si se procura que las instrucciones sean entendidas claramente y cómo este aspecto es percibido según el nivel de escolaridad que tengan cada uno de ellos. Cabe destacar en esta ocasión, los sujetos encuestados cuyo promedio es percibido de forma amena corresponde a los de primaria con un 4,45 quienes expresan su satisfacción ante las instrucciones recibidas en sus labores. Como se muestra en la figura 6 en el análisis de cultura se visualiza

que quienes tienen escolaridad de primaria en su mayoría son los choferes de bus, los cuales reciben indicaciones de forma sencilla al momento de explicar temas técnicos o bien complejos con el fin de que sean más fáciles de comprender.

Entre tanto, los universitarios con un promedio de 4,27, reciben instrucciones con un nivel de complejidad más elevado, mas no se refiere a que no se logre comprender las instrucciones sino más bien es considerado como un dato positivo. Así mismo la secundaria con un promedio de 4,44 y el técnico con un 4,30, por lo que la comunicación de la organización resulta ser favorable, logrando la esencia de un buen funcionamiento en la empresa, contando además con la garantía de que las decisiones emanadas sean explicadas y entendidas.

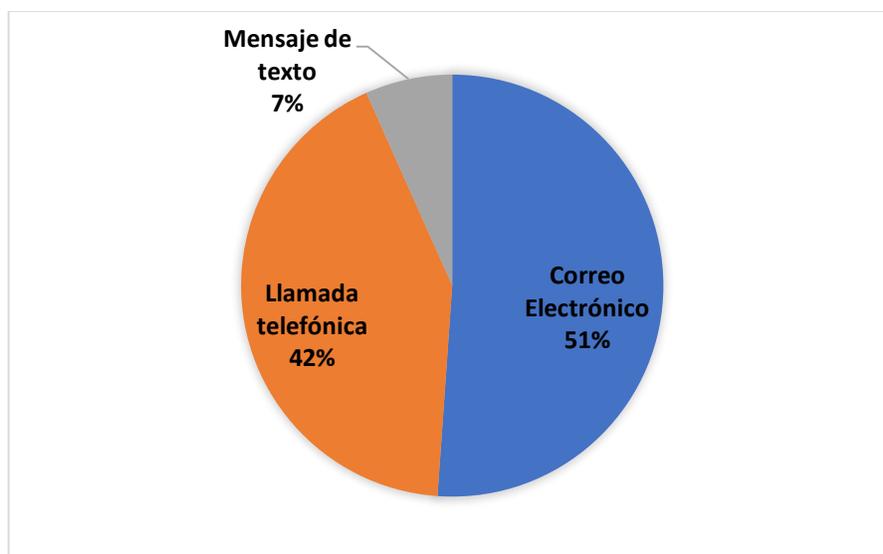


Figura 9: Canales internos de comunicación utilizados en las empresas
Nota: Elaboración propia

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación interna adecuada favorece la ejecución de las labores que desempeña el capital humano en la empresa, contribuyendo de esta forma a un clima organizacional saludable, lo que convierte esta variable en un tema esencial a tratar en cualquier tipo de organización, pues permite el desarrollo óptimo de cualquier actividad y una interacción efectiva entre diferentes áreas de trabajo con niveles de autoridad, Todo lo anterior se da por medio de diversos tipos de canales que se utilizan con el fin de transmitir información de forma eficaz, según convenga a cada organización.

En la presente investigación, se hace mención acerca de cuál es el canal más utilizado en la empresa para la que laboran como medio de comunicación interna para transmitir información, concluyéndose como resultado que el medio con mayor incidencia en su uso es el

correo electrónico, con un 51% como se muestra en la figura 9. Cabe señalar que esta es una herramienta digital al alcance de cualquier persona que tenga acceso a internet, que además permite el respaldo de archivos de información de la organización, así como una interacción al momento de transmitir un mensaje. Esto permite que el emisor, en este caso las empresas, se pueden hacer responsables del contenido disminuyendo las posibilidades de que se generen rumores o malos entendidos entre el personal.

El otro medio de comunicación más utilizado, es el de las llamadas telefónicas el cual muestra un 42%. Según la percepción general de los informantes, esto se puede analizar con base en la naturaleza que presenta este sector, debido a que lo integran en su mayoría choferes de bus, que son personas que no permanecen por mucho tiempo en las instalaciones de las empresas porque trabajan fuera de esta. El canal mencionado permite que se agilice el proceso en caso de querer contactarse con un colaborador o bien si este desea comunicar algo a la empresa, por ejemplo, que se presente un inconveniente en la ruta y a manera de protocolo se deba comunicar a la jefatura. Todo lo anterior claro sin excluir la parte administrativa, de limpieza u otras ocupaciones a quienes también se les facilita este medio, puesto que los niveles jerárquicos superiores pueden usar dicho canal para reforzar comunicados enviados por correo o bien simplemente mejorar el proceso comunicativo haciendo uso de las tecnologías disponibles, procurando el flujo efectivo de información.

Por último, el canal menos utilizado, representado por el porcentaje más bajo, es el mensaje de texto con un 7%, lo que representa que cuando se emite información en la empresa toman en cuenta otros medios de comunicación antes del medio de la comunicación escrita por medio de celulares. Con esto no se afirma que no es utilizado, sino que a nivel general el sector no lo usa con tanta frecuencia como el correo electrónico o la llamada telefónica.

4.3.2 La motivación en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez

Zeledón y su relación con el clima organizacional.

En cuanto a la relación que se puede encontrar entre la motivación y el ambiente de trabajo, es directamente proporcional a lo que el trabajador perciba en el entorno, es decir si se siente cómodo en su espacio de trabajo en general. Por esta razón se realizan cuadros comparativos según la percepción por género y cómo influye la antigüedad, además de la perspectiva de la ocupación que ejercen:

Tabla 14 Motivación según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Promedio de motivación	4,23	4,41

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 14, la motivación de las empresas del sector transporte varía según el género, esta se ve representada por los hombres con un promedio de 4,23 siendo percibida de forma favorable; sin embargo cabe destacar que es menor a la media obtenida por el género femenino, lo que se interpreta que influyen las condiciones físicas donde cada uno de ellos labora, respecto a la productividad o responsabilidad que se les otorga, ya que los hombres en su mayoría trabajan fuera de la empresa en donde existen ambientes cambiantes. En cuanto al promedio obtenido por parte de las mujeres, con un 4,41 se refleja que con el tiempo estas se involucran cada vez más en las organizaciones, logrando posicionarse y desarrollarse en el ámbito empresarial, de donde al verse en puestos de responsabilidad se vuelve un incentivo motivador para las mismas, aportando una serie de conocimientos o habilidades en sus trabajos respectivos.

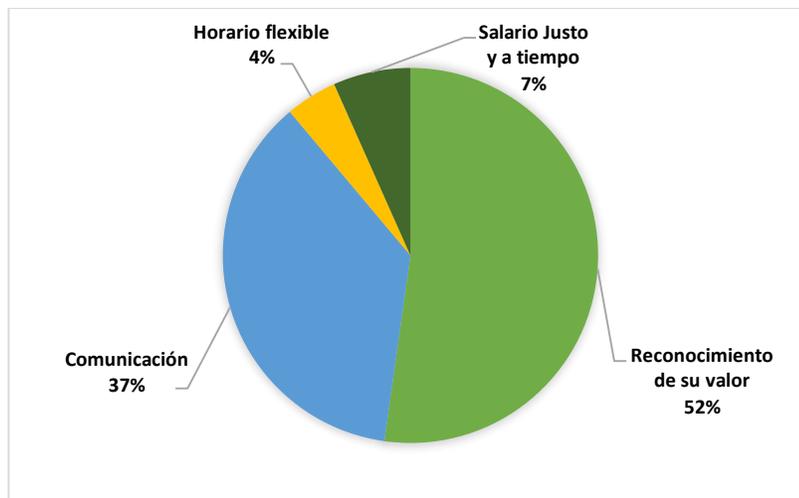


Figura 10: Aspectos relevantes para la motivación

Nota: Elaboración propia

Según la figura 10, entre los ítems tomados en cuenta en el cuestionario para conocer los aspectos que tienen mayor influencia en la motivación de los trabajadores a la hora de realizar sus labores, el reconocimiento de su valor es el que tiene una mayor influencia. Si bien es cierto,

todos necesitan ser reconocidos por la acción que realizan, es un comportamiento innato del individuo mediante el cual se refuerzan aspectos positivos que favorecen en el desarrollo de la organización, así como en su autoestima, viéndose reflejado por un 52%, seguido de la comunicación cuyo propósito radica en enriquecer la experiencia humana al momento de compartir ideas o relacionarse entre sí, la cual obtuvo un 37%.

Tabla 15 Motivación percibida según la antigüedad en la empresa

Promedio	Antigüedad en la empresa			
	Menos de 1 (13)	1 a 3 (32)	3 a 5 (22)	más de 5 (23)
Promedio de motivación	4,21	4,22	4,26	4,26

Nota: Elaboración propia

La motivación laboral es un estado emocional que se espera que esté en equilibrio al momento de realizar tareas diarias en una empresa, esta es una actitud generalizada ante la labor que se realiza, pero dicha actitud conlleva una serie de factores que como bien se ha mencionado a lo largo del trabajo, influyen de forma significativa en los resultados. Entre estos factores se encuentra la antigüedad del colaborador en la empresa; se puede considerar que entre más tiempo laborado menor satisfacción, ya que cuando se inicia a laborar en una empresa la energía que se transmite es mayor que en quienes ya tienen su puesto de trabajo establecido. Lo anterior no es posible afirmarlo, debido a que al momento de representar los resultados obtenidos de la tabla 15, se intuye que en las empresas del sector transporte, quienes tienen más de 5 años de laborar, cuyo promedio es de un 4,26 se sienten realmente satisfechos a pesar de su tiempo en la empresa, lo que puede significar que consideran su trabajo como estable y que la organización trata aspectos que aportan a que ese estado positivo se mantenga siendo este un promedio general de la percepción de 23 encuestados.

Se determinó que quienes tienen menos de un año y de 1 a 3 años, con promedios de 4,21 y 4,22, mantienen un mismo criterio, en cuanto a que la motivación que se recibe en la empresa misma que cuenta con condiciones favorables en todo lo que la representa, ya sea que se valora el esfuerzo realizado mediante compensaciones o simplemente se les reconoce la labor de una forma emocional.

Tabla 16 Percepción de la motivación según la ocupación

Motivación	Ocupación					
	Administrador (4)	Asistente administrativo (5)	Asistente contable (4)	Mecánica automotriz (5)	Chófer de bus (67)	Misceláneo (5)
Motivación de los compañeros de trabajo	4,75	4,20	4,25	4,40	3,88	4,80
Reconocimiento por metas cumplidas	5,00	4,00	4,75	4,20	3,97	3,80
Percepción de los incentivos de la empresa	5,00	4,20	3,25	4,60	3,96	3,80

Nota: Elaboración propia

Otro de los aspectos que influye en la percepción de la motivación, aparte de la antigüedad, es la ocupación, como se muestra en la tabla 16, los cuatro administradores son los que presentan puntuaciones más altas, las cuales se ven influenciadas por su jerarquía, ya que manifiestan con un 4,75 que sus compañeros están motivados con el trabajo que realizan y con un 5 se refleja que están de acuerdo con que se les reconoce cuando cumplen las metas, así como también que la empresa posee buenos incentivos. Por consiguiente, la convivencia de los trabajadores y el grado de comunicación de estos permite que entre ellos manifiesten inquietudes respecto a la realización de su trabajo, indicando mediante un promedio de 3,88 representado por los choferes de bus, quienes perciben una motivación de manera regular, lo cual quiere decir que la empresa necesita incentivar más a sus trabajadores, en especial a estos últimos. Al percibirse que estos se encuentran más desmotivados, es necesario que se implementen nuevas actividades o estrategias que estimulen sus funciones. Como se puede observar, quienes muestran altos niveles de motivación son los misceláneos que tienen una media de 4,80, seguido de ello, los mecánicos con un 4,40, los asistentes contables reflejan un 4,25 y los asistentes administrativos un 4,20.

Considerando la importancia que tiene para las empresas lograr alcanzar todas las metas propuestas, una de sus mejores estrategias para lograrlo es mantener a sus colaboradores motivados. Para ello es fundamental reconocer el trabajo que realizan así como otorgarles incentivos, esto los hace sentir que ocupan un puesto importante en la empresa, cuyo trabajo diario es fundamental para el éxito de esta, logrando con ello no sólo una mayor productividad, sino la fidelización de sus trabajadores, evitando la rotación del personal. Como se observa en

la tabla 16, los puestos administrativos y los mecánicos se encuentran a gusto en cuanto al reconocimiento que les brinda la empresa cuando cumplen las metas, por lo tanto, el asistente administrativo cuenta con una media de 4, el asistente contable con un 4,75 y los mecánicos un 4,20. Tomando en cuenta el valor que tienen los choferes para las empresas del sector transporte, es necesario que se reconozca con mayor frecuencia el trabajo realizado por estos, con un promedio obtenido de 3,97, seguido de los misceláneos con un 3,80, lo cual no quiere decir que estas empresas subvaloren el trabajo realizado por ellos. Si bien su calificación no es desalentadora, y teniendo en cuenta que las metas en cada puesto varían, entonces en el caso concreto de estos dos últimos es necesario que se reconozcan sus esfuerzos y se motiven más frecuentemente para que posean una actitud positiva y mantengan o mejoren su rendimiento laboral. Con promedios muy similares a los anteriores, los administradores, asistentes administrativos y los mecánicos, consideran que la empresa posee buenos incentivos, teniendo en cuenta que los primeros poseen una media de 5, los segundos un 4,20 y los mecánicos un 4,60, mientras que la compensación que se le otorga a los choferes obtuvieron una valoración de 3,96, los misceláneos un 3,80 y los asistentes contables un 3,25, lo cual refleja que las retribuciones otorgadas a estos últimos deben de ser reconsideradas y asignarlas según las condiciones de cada puesto.

4.3.3. El liderazgo en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

Con respecto al liderazgo, es una variable que se conoce como la habilidad propia para persuadir a un grupo de personas, con la idea basada en conseguir el máximo potencial de quienes lo rodean, aportando su valor a la empresa. Es vital que las jefaturas cuenten con el carisma de un líder, sin embargo, no en todas las organizaciones ocurre esto. Por tanto, se indagó en las empresas del sector transporte la existencia del liderazgo, obteniendo lo siguiente:

Tabla 17 Percepción de liderazgo según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Promedio de liderazgo	4,28	3,44

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 17, la percepción del liderazgo varía según el género. Por parte de los hombres se obtuvo una media de 4,28, logrando visualizar la influencia positiva que se ha tenido sobre ellos, dado que se encuentran a gusto con la manera en la que se delegan sus tareas, brindando una mayor libertad en cuanto a la realización de su trabajo, tomando en cuenta que las funciones que desempeñan estos en su mayoría son determinantes para el buen funcionamiento del sector transporte. Se estima que los líderes de las empresas permiten el progreso profesional de ambos géneros, pero las mujeres con una media de 3,44 denotan un promedio percibido como regular, lo cual refleja que continúan existiendo estereotipos en cuanto a sus funciones. A pesar de que las mujeres pertenecen a puestos de responsabilidad, la rigidez de sus funciones puede provocar que estas sean devaluadas si se percibe que realizan algo en contra de las normas establecidas, lo que hace que se pierda el manejo de lo que implica el liderazgo, que permite que quienes formen parte de la empresa reconozcan la equidad como un elemento importante en la convivencia empresarial, que se les brinde ayuda al momento de necesitarlo, y así se obtiene un mayor incremento productivo.

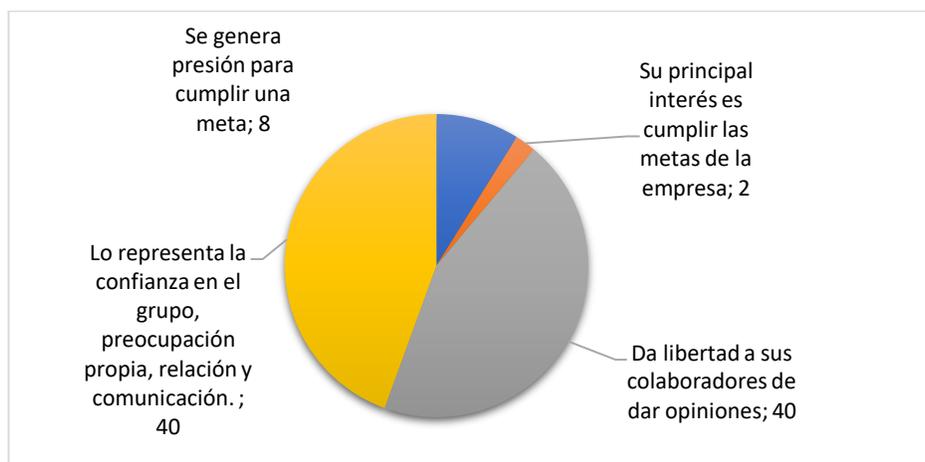


Figura 11: Estilo de liderazgo practicado en la empresa

Nota: Elaboración propia

Por consiguiente, en la figura 11, de acuerdo con la opinión recabada se refleja que el estilo de liderazgo que se implementa en la empresa fomenta la confianza que existe en el líder en cuanto al equipo de trabajo, volviendo el personal parte fundamental, promoviendo la participación de estos. Así mismo se consulta acerca de la oportunidad que se les brinda al momento de dar sugerencias a quienes allí laboran, dado que con el fin de alcanzar un beneficio en cuanto a la comunicación interna de la organización es importante aprender a tomar en cuenta las opiniones de estos, porque muchas veces resultan ignoradas. De ambas afirmaciones se obtuvo una misma cantidad de respuestas, representada por 40 trabajadores en cada ítem.

Tabla 18 Percepción de liderazgo según la antigüedad en la empresa

Liderazgo	Antigüedad				
	Ítems representativos	Menos de 1 (13)	1 a 3 (32)	3 a 5 (22)	Más de 5 (23)
Cuando tengo una duda el jefe me escucha y atiende.		4,46	4,28	4,45	4,48
El gerente de la empresa posee un liderazgo fuerte y asentado dentro de la organización.		4,23	4,41	4,50	4,48

Nota: Elaboración propia

De la misma forma, como se muestra en la tabla 18, se realiza una comparación de la percepción respecto al liderazgo existente en la empresa según la antigüedad. Cabe destacar que las teorías de lo que representa un líder en una organización son muchas, pero todo se constituye en un mismo punto, según la influencia que tiene una persona para que los demás sigan su ejemplo. Su rol debe ser efectivo en la empresa y se espera sea percibido de forma positiva por quienes lo rodean.

Es por esto que se plantean dos ítems relevantes en la variable liderazgo, con el fin de identificar las deficiencias o reforzar los puntos necesarios para tener un clima adecuado. Con un promedio de 4,48 los colaboradores que tienen más de 5 años de laborar en la empresa reflejan que ante una duda el jefe de la organización atiende y escucha, lo que se interpreta como positivo, en consecuencia, de que el éxito de una empresa radica en la habilidad de sus gerentes para enfrentar diversas situaciones, una de ellas es escuchar la opinión de quienes laboran en ella. Con un mismo promedio de 4,48 se denota la satisfacción hacia quien lidera la organización, confirmando que posee un liderazgo fuerte y asentado dentro de la empresa. Por

la antigüedad de quienes forman parte de esta media, siendo 23 encuestados, permite conocer que quienes tienen más de 5 años laborando en la empresa tienen una relación cercana con las jerarquías respetando su labor y con los años expresan que siguen a la persona adecuada, cabe resaltar que un líder no precisamente debe ser el jefe, sin embargo, los ítems planteados evalúan a las jefaturas como líderes en las empresas del sector transporte.

Desde la experiencia de quienes han laborado de 3 a 5 años en la organización, con 22 encuestados, con un promedio de 4,45 reflejan sentirse bien ante la atención que se brinda a la hora de plantear una interrogante, y con un 4,50 afirman que el líder predomina, es decir, sabe lo que hace, logrando el desarrollo de la organización y permitiendo que se cumplan con los objetivos en el tiempo estimado.

En cuanto a los promedios emitidos por quienes tienen menos tiempo laborado en las organizaciones con un rango de 1 a 3 años, de 32 colaboradores encuestados con un 4,28 están de acuerdo en que el jefe los atiende y escucha, sin embargo se puede interpretar que necesita un margen de mejora en ese aspecto, el cual puede verse reflejado en el tiempo de respuesta de la duda e incluso en sí al momento de escucharle estima un tiempo adecuado para evacuarla y un espacio que brinde seguridad al momento de expresarse, mientras que en el ítem del liderazgo de las jefaturas con un promedio de 4,50 se visualiza el agrado de quienes conforman la organización en cuanto a la forma de relacionarse con sus subordinados al momento de hablar de un tema en cuestión. Por último y no menos importante están quienes hace poco tiempo forman parte de la empresa en un rango de 6 meses a 1 año. Estos últimos representados por 13 encuestados, con una media de 4,46 confirman la satisfacción de que el jefe les presta atención ante la incertidumbre de una situación en específico, y con un promedio de 4,23 se observa la plenitud que existe en quien lidera la organización.

4.3.4. El manejo de conflictos en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez

Zeledón y su relación con el clima organizacional.

En las empresas quien normalmente tiene la responsabilidad de resolver los conflictos es la jefatura y en algunos casos se les brinda la oportunidad a los colaboradores de realizar sugerencias que ayuden a su rápida solución. Cuando ocurre un problema es importante que se analice cuáles aspectos dieron lugar al mismo para poder erradicarlo desde su origen, es decir,

un análisis exhaustivo realizado por la gerencia hará que se detecten con anticipación posibles causantes de estos, los cuales pueden llegar a perjudicar considerablemente a la empresa.

Tabla 19 Percepción de conflictos según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Manejo de conflictos	3,53	3,58

Nota: Elaboración propia

Centrados específicamente en las empresas en estudio, la investigación arrojó datos que evidencian un margen de mejora en cuanto al manejo de los conflictos que se da en estas organizaciones, como se muestra en la tabla 19, el promedio obtenido es de 3,58 por parte de las mujeres y 3,53 de los hombres, calificación que se encuentra percibida de forma regular según la escala de evaluación, aunado a ello se interpreta que en las situaciones al momento de manejar un conflicto no se realiza el proceso más adecuado, es necesario asumir el problema de inmediato antes de que exista un panorama incierto de lo sucedido, sin buscar culpables del problema sino enfocarse en la solución, siendo neutral en las decisiones que se esperan tomar, controlar el tema a tratar de manera que cada persona sea escuchada y se le otorgue un tiempo adecuado para exponer su punto de vista.

Tabla 20 Percepción de conflictos según antigüedad en la empresa

Promedio	Antigüedad en la empresa			
	Menos de 1 (13)	1 a 3 (32)	3 a 5 (22)	más de 5 (23)
Manejo de conflictos	3,65	3,55	3,47	3,51

Nota: Elaboración propia

Otra forma de evaluar la percepción del manejo de los conflictos en el sector transporte de Pérez Zeledón es de acuerdo al tiempo laborado en la empresa, en este caso, la calificación regular continúa siendo un elemento de mejora, debido a que de todos los promedios obtenidos, como se muestra en la tabla 20, el mayor de estos es de 3,65 y se encuentra determinado por quienes tienen menos de 1 año de laborar para la empresa, ya que estos han presenciado o se han visto involucrados en una menor cantidad de conflictos que los que han permanecido en ella por más años. En caso contrario, quienes tienen más años de pertenecer a la empresa son quienes se ven representados por las menores puntuaciones, como es el caso de los trabajadores que han

laborado entre 1 a 3 años con una media de 3,55, los que laboran en un rango de antigüedad de 3 a 5 años tienen un promedio de 3,47 y los que laboran hace más de 5 años reflejan un promedio de 3,51, esto indica que a lo largo de los años puede que exista mayor cantidad de conflictos, los cuales en un principio pudieron no haber sido resueltos de la manera más eficaz, sin embargo con el pasar de los años este proceso se va agilizando, logrando así que en la actualidad se visualicen diversos métodos de solución.

Tabla 21 Percepción de manejo de conflictos según la ocupación

Manejo de conflictos	Ocupación					
	Administrador (4)	Asistente administrativo (5)	Asistente contable (4)	Mecánica automotriz (5)	Chófer de bus (67)	Misceláneos (5)
Las soluciones que propone la administración son imparciales, sin favorecer a ninguna de las partes en conflicto	4,00	4,40	4,00	4,00	4,16	4,20
La intervención del jefe en un conflicto ayuda a su resolución inmediata	4,75	4,20	4,25	4,80	4,27	4,80

Nota: Elaboración propia

Dentro de las organizaciones es concurrente que se presenten conflictos, ya sea entre compañeros o bien entre jefaturas, dado que las perspectivas, valores y la disciplina de cada individuo es diferente, por esto se determinó la importancia que tiene para los administradores un manejo de conflictos neutro por parte de las jefaturas o bien de misma administración, determina por un promedio de 4, donde lo que se pretende es encontrar la solución al conflicto sin favorecer a una parte en específico, por un mismo lado y enfocado en la misma área los asistentes administrativos determinan con un 4,40 la importancia de que exista una neutralidad en el manejo de los problemas dentro de las organizaciones. Bajo la misma línea se encuentra la opinión de los asistentes contables con un 4, quienes manifiestan la importancia de que los conflictos se resuelvan sin perjudicar alguna de las partes, sin embargo estos son partícipes de la resolución de los mismos cuando dicho inconveniente es en el área de la contabilidad o propiamente con ellos, del mismo modo se da en el ámbito de la mecánica automotriz que a su vez representan la misma media que los del puesto anterior con un 4, esto debido a que ellos

cumplen con una función en específica, dado que cuando ocurre un problema en su área debe de ser resuelto entre los mismos mecánicos o bien, con las jefaturas.

Por un lado, y no menos importante se encuentran los choferes de autobús, quienes poseen una labor un poco más compleja, dado que su trabajo es el transporte de personas, por lo cual en este campo suelen generarse más inconvenientes, en este caso se determinó un promedio de 4,16 por parte de los choferes, dado que no refleja un bajo nivel, pero si es el menor en los datos obtenidos esto se puede determinar por el hecho de que en la mayoría de las ocasiones se tiende a satisfacer al cliente. Por otro lado, dentro de las organizaciones se encuentra el personal de limpieza quienes se encuentran a cargo de diversas funciones y son quienes se encargan de reparar los problemas instantáneos que puedan surgir dentro de la organización.

Por consiguiente, dentro de las empresas la figura de más autoridad son los jefes quienes se encargan de la resolución de conflictos, esto brinda confianza a la hora de tomar decisiones, debido a que los jefes tienden a minimizar los problemas, esto se ve reflejado positivamente en las áreas de las empresas del sector transporte dado que, los administrativos se ven representados con un 4,75 de promedio en cuanto a la ayuda que brinda la intervención del jefe en la resolución de conflictos, se ve representado por los asistentes administrativos y los asistentes contables con una media de 4,20 y 4,25 consecutivamente, por ende se denota un notable grado de apoyo de parte de los altos mandos, en cuanto a la defensa de los colaboradores ante posibles diferencias, que podrían afectar negativamente el desarrollo diario de las labores, o bien que provoquen el involucramiento erróneo de personas. De igual manera se nota un grado de satisfacción por parte de los misceláneos y los mecánicos de automotrices con una media de 4,80 por parte de los dos grupos, esto se debe a que cuando se presentan conflictos para estas áreas es de mayor congruencia presentarse directamente con las jefaturas sean resueltos y por parte de los choferes de autobús con un promedio de 4,27, para las empresas de transporte es de vital importancia intervenir, esto se puede ver reflejado en la tabla 21 donde todos los promedios son positivos y no inferiores a un 4 esto debido a que se considera la opinión de los jefes muy valiosa.

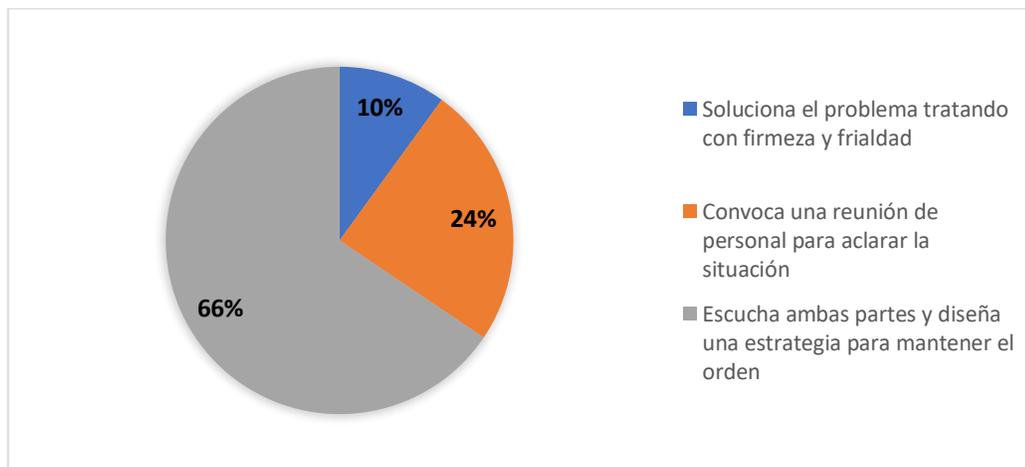


Figura 12: Maneras en que interviene el superior ante un problema entre el personal
 Nota: Elaboración propia

En relación a la variable del manejo de conflictos, se plantean los ítems que se muestran en la figura 12, donde se hace mención a la forma en que los superiores de las empresas intervienen cuando ocurre un problema entre el personal de trabajo, esto porque ellos juegan un papel muy importante en el proceso de solución ya que no solo llevan a cabo acciones para disminuir situaciones de tensión, si no que ante estos, figuran como intermediarios que generan confianza entre las partes, logrando soluciones acertadas y eficaces, cabe mencionar que esto puede suceder en cualquier tipo de organización por eso se procura que exista neutralidad, lo que permite dar con el interés central, la solución y disminución de problemas similares e incluso prevenirlos.

En este caso los resultados obtenidos se muestran de la siguiente forma, un 66 % siendo el porcentaje más alto manifiesta que sus superiores intervienen escuchando ambas partes del problema y con base a eso diseña una estrategia por mantener el orden, lo que quiere decir que las empresas de dicho sector se preocupan por ser efectivos en soluciones como esta, donde quienes la integran expresan satisfacción del proceso al enfrentar un conflicto.

En relación a lo anterior, con un 24% siendo el segundo porcentaje más alto se expresa que cuando surgen problemas se convoca a una reunión de personal para aclarar lo acontecido, lo que se puede decir que en este punto se da una solución abierta y no individual en un contexto cara a cara donde igualmente el superior ejerce una postura de mediador entre los implicados.

Por último, en relación a la pregunta que se observa en el cuadro anterior, solo un 10% de los colaboradores manifiestan que en la organización en la que trabajan perciben que los

superiores intervienen en la solución con firmeza y frialdad, lo que se interpreta que estos tienen algún tipo de experiencia en este tema que refleja dicha opción. Se percibe que este segmento de personas, no sienten la confianza de expresar lo que piensa dado acontecimientos anteriores, cabe destacar en este punto el tipo de liderazgo que se da en la empresa influye en el adecuado manejo de conflictos, y por supuesto esto tiene un impacto directo en el clima organizacional.

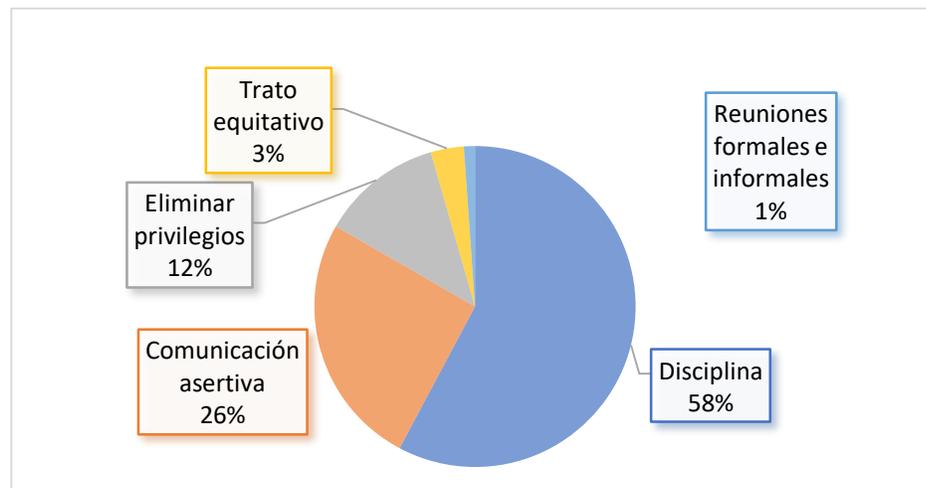


Figura 13: Aspectos para prevenir o conciliar conflictos en la organización
Nota: Elaboración propia

El manejo de conflictos en una empresa trae grandes beneficios, puesto que su resolución o prevención permite mejorar el trato interpersonal creando un ambiente laboral agradable, lo que se traduce a un aumento en la productividad en la empresa. Dentro de la organización, los conflictos generados es común observarlos en dos o más personas, en muchas ocasiones como consecuencia de las largas horas laborales, mala comunicación, entre otros aspectos, sin importar la causa se debe identificar y encontrar una respuesta pronta evitando que los problemas sean mayores, por ende, se revelaron una serie de aspectos que permiten conciliar o prevenir estos conflictos. Con un 58% de apoyo ante el ítem de disciplina, lo que se interpreta como un aspecto necesario para evitar este tipo de problemas, debido a que con disciplina se asegura que se realicen las funciones con el fin de cumplir objetivos y metas de la organización apegados al reglamento interno que en ella exista, de modo que cuando se realizan lineamientos se logra un espacio de trabajo de obediencia y armonía.

Otro de los aspectos significativos para los colaboradores con un 26% es de la comunicación asertiva, misma que no solo hace referencia a comunicar el mensaje, sino que es fundamental que este sea entendido, que se transmita de una manera responsable y madura, si

bien es cierto, en las organizaciones la mayoría de las labores se realizan en equipo es necesario poder expresar con libertad sus ideas sin hacer daño a terceros, evitando que en un equipo surjan diferencias y logren acuerdos entre partes.

Seguido a ello, con un 12% se muestra el apoyo al aspecto de eliminar privilegios, siendo alguno de ellos: el reconocimiento no equitativo, trato diferenciado, flexibilidad de horarios, como parte vital para evitar conflictos, debido a que este aspecto en muchas ocasiones se da cuando en la empresa se atribuyen roles sin pertenecer a su puesto, esto por tener una relación cercana a los altos mandos e incluso por ser familiar, sin embargo, una organización debe tener claro al asignar las funciones que independientemente del vínculo que se tenga de la jefatura con un colaborador, este último debe apegarse a las tareas establecidas por el puesto de trabajo, bajo los mismos lineamientos de quienes pertenecen a su puesto, en la investigación de campo de las empresas sector transporte se percibe este último aspecto muy a menudo ya que la mayoría de las organizaciones en estudio son pymes conformadas por familiares, lo que provoca que estos se atribuyan privilegios ajenos a su puesto y provoquen conflictos, cabe destacar que es indispensable definir las responsabilidades, una buena comunicación y tener claridad de los lineamientos para conseguir los objetivos planteados.

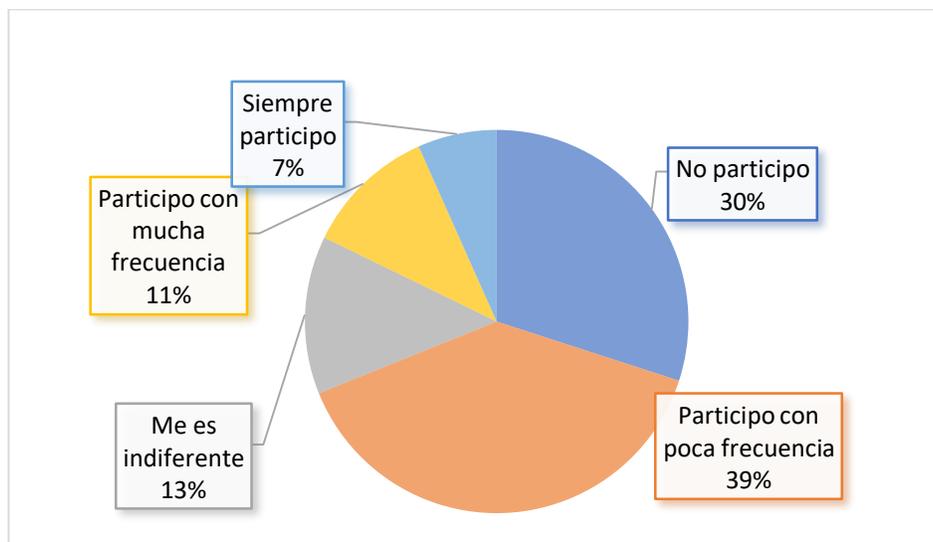


Figura 14: Participación en conflictos para su respectiva solución
Nota: Elaboración propia

Continuando con el manejo de los conflictos en las empresas del sector transporte, como se muestra en la figura 14, la participación de quienes conforman las organizaciones para intentar buscarle una solución a estos es muy poca, con el mayor porcentaje está representado por un 39% y corresponde a aquellos que participan con poca frecuencia, seguido de un 30%

que representa a los que nunca lo hacen, esta poca intervención de la mayor parte de los colaboradores se debe en gran medida a la naturaleza de las empresas del sector en estudio, ya que más de la mitad de ellos laboran fuera de las instalaciones de la empresa y la convivencia con todos sus compañeros es muy poca, lo cual hace que si ocurre un problema solamente participen quienes se encuentran presentes y en caso de que un chofer tenga un inconveniente, lo va a resolver directamente con su jefe inmediato, imposibilitándole al resto del personal ser partícipe de la solución, porque este no estuvo presente cuando ocurrieron los hechos, pero independientemente de cuántas personas se vean involucradas en una situación. Por lo general la resolución del conflicto lo ejerce la administración, quienes siempre participan se encuentran reflejados con un 7% y los que lo hacen con mucha frecuencia se ven representados con un 11%.

En la figura 14, se puede observar que existe un 13% del personal que se encuentra indiferente ante la búsqueda de la solución de un conflicto, es decir, estos son conscientes de que participarán únicamente si se ven involucrados o bien si pueden contribuir a solventar la discusión, puesto que existen personas que se centran solo en realizar su trabajo de la mejor manera, se adaptan a distintas circunstancias siendo más pacíficas y esquivando los problemas.

4.3.5. Estructura organizacional en las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

En este apartado, se permite visualizar la satisfacción de los colaboradores del sector en estudio acerca del espacio en el que se desempeñan, las divisiones de su área de trabajo y especificación de funciones, que mediante respuestas obtenidas a lo largo de la investigación permiten conocer la percepción de cómo influye la estructura en el clima organizacional.

Tabla 22 Estructura organizacional según género

Promedio	Género	
	Masculino (80)	Femenino (10)
Promedio de estructura	4,25	4,37

Nota: Elaboración propia

La estructura organizacional es la forma en la que la empresa se va a gestionar, es importante al momento de delimitar las responsabilidades o acciones de los encargados en cada área de trabajo, logrando eficiencia y eficacia en las funciones de la organización. Los resultados de la investigación según la tabla 22 muestra la percepción de la estructura en el sector transporte, donde el género femenino posee un promedio de 4,37 de satisfacción, mientras que en el género masculino el resultado fue de 4,25, se concluye que tienen las responsabilidades claras, logrando desempeñarse de forma adecuada en sus áreas de trabajo respectivas.

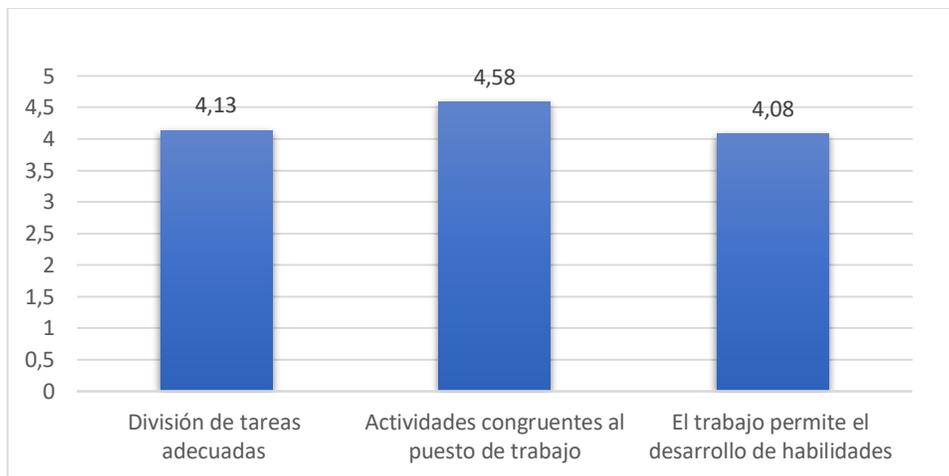


Figura 15: Ítems representativos de la variable estructura organizacional

Nota: Elaboración propia

Como se representa en la figura 15, con un promedio de 4,08 manifiestan encontrarse en un puesto de trabajo que les permite desarrollar su potencial, para una empresa es clave que cada uno de los colaboradores sepan cómo alcanzar sus objetivos. En el sector en estudio, se cuenta con un promedio de 4,13 referente a la satisfacción en la división del área de trabajo, la forma en la que se encuentran estructuradas las organizaciones del sector transporte y como permiten que se desarrollen las actividades de forma óptima. Aunado a ello, la característica acerca de si las actividades que realizan son congruentes con su puesto, con un promedio de 4,58, dejando en evidencia la importancia de que la organización cuenta con lo necesario debido a que el puesto de trabajo al que pertenecen establece en gran medida las funciones, es decir, la organización permite ubicar el perfil idóneo para la persona que va a ocupar el puesto.

Tabla 23 Percepción de la estructura organizacional según ocupación

Promedio	Ocupación					
	Administrador (4)	Asistente administrativo (5)	Asistente contable (4)	Mecánica automotriz (5)	Chófer de bus (67)	Misceláneo (5)
Promedio de estructura	4,58	4,27	4,50	4,27	4,21	4,47

Nota: Elaboración propia

En el siguiente punto se establece una relación comparativa entre la estructura organizacional y la ocupación de cada uno de los colaboradores de las empresas del sector transporte, destacando en la tabla 23, principalmente el área administrativa con un promedio de 4,58 esto debido al conocimiento adquirido en cuanto a tareas y actividades que deben realizar dentro de la organización, así mismo dentro de la estructura organizacional se cuenta con una división de departamentos o bien de áreas determinadas por una función específica, si bien es cierto estas dependen en sí de la naturaleza de la organización. Dentro de las áreas establecidas está la contabilidad con una media de 4,50, lo que permite determinar que estos se encuentran conformes con las actividades a realizar con su puesto de trabajo, donde la empresa es un lugar óptimo para desarrollar plenamente sus habilidades.

Del mismo modo las personas que laboran como misceláneos en este sector definen las empresas como un lugar acogedor, donde pueden desarrollar al máximo sus actividades, brindando esta, las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor, esto se ve representado mediante un promedio de 4,47. En el caso de los asistentes administrativos y los mecánicos automotriz la media es de 4,27, obteniendo respuestas positivas por parte de ambos grupos los cuales se manifiestan cómodos, con su entorno, los mismos están representados por un total de 10 personas. En el área de los conductores de autobús el promedio es de 4,21, estando a 0,79 de obtener la calificación excelente, por lo que se puede observar que existe una satisfacción en su espacio de trabajo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

De acuerdo con la investigación realizada en el sector transporte en el cantón de Pérez Zeledón y según los resultados alcanzados, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. En particular, en relación a la innovación de las empresas en estudio, se denota que se resisten al cambio como un proceso que permite permanecer en competencia. En el análisis de resultados se expone la falta de gestión por parte de los altos mandos en lo que respecta a la implementación de nuevas estrategias que permiten el desarrollo diario de las empresas.
2. Tras el análisis realizado se concluye que el sector transporte se encuentra bien respecto al clima organizacional, sin embargo, basado en los resultados obtenidos algunos aspectos presentan márgenes de mejora a considerar, debido que aunque de forma general resultaron ser positivas no se puede hacer caso omiso que algunas de estas contienen ítems que presentan deficiencias por su bajo promedio presentado, tal es el caso del manejo de conflictos con una media de 3,54, la cual resultó ser la variable que obtuvo un menor promedio en comparación con el resto, posicionándose dentro de las primeras que deben atenderse, sin dejar de lado aspectos de las demás que también deben potenciarse, como lo son la cultura, satisfacción, motivación, estructura, liderazgo y clima.
3. Todas las empresas del sector cuentan con una cultura corporativa sólida, los valores corporativos se encuentran consolidados y definen las actuaciones de la empresa, al tener claro los principios en conjunto adquieren una conducta efectiva. Con respecto al clima, se reflejó que las empresas facilitan los materiales y recursos adecuados para que cada colaborador pueda ejercer sus labores, lo cual contribuye para que cada uno de ellos se sienta a gusto trabajando en la empresa.
4. Se logra identificar que en las empresas del sector transporte implementan un tipo de liderazgo participativo, en donde se representa la confianza que se le tiene a sus subordinados mediante una buena relación con los mismos, y la preocupación no solo por la empresa sino por ellos, además del liderazgo consultivo, el cual permite la libertad de opinión o sugerencias de quienes laboran en dicha empresa.
5. En cuanto a la motivación, es realmente favorable laborar en las empresas del sector transporte, en donde se demostró un alto prestigio por parte de los trabajadores, quienes

mencionan el reconocimiento de su labor como uno de los aspectos para trabajar motivados.

6. Es preciso mencionar que la comunicación se visualizó de forma positiva, las empresas se comunican a los colaboradores las actividades a realizar dejando claro los objetivos o metas a cumplir. Además, se da una intervención por parte de las jefaturas cada vez que ocurre un conflicto que impide el desarrollo normal de las tareas, ayudando a la resolución de una manera equitativa.
7. Se concluye que las empresas han logrado realizar una óptima estructura organizacional, en donde se han distribuido de manera oportuna las tareas que corresponden a cada puesto de trabajo, lo que a su vez propicia que se desarrollen habilidades para el beneficio propio y de la empresa.
8. En cuanto a lo abordado en el trabajo, es posible indicar que las empresas del sector transporte enfocan una mayor atención en los resultados que en las personas, omitiendo que estas últimas sean valorados como un aspecto fundamental para que se aumente su grado de compromiso en la organización.
9. Se plantea una herramienta de medición para el clima organizacional de las empresas, con la finalidad de que cada una de estas elabore un registro que le permita conocer las deficiencias o fortalezas en las que se debe ya sea reforzar, retroalimentar o bien retribuir.

5.2. Recomendaciones:

Con base en los resultados obtenidos en la investigación y en relación con las conclusiones planteadas en donde se resalta la buena gestión de las empresas del sector transporte, cabe mencionar algunas recomendaciones con el fin de realizar una mejora en las deficiencias encontradas, con la intención de que se obtenga un aprendizaje constante en la empresa. Se consideran las siguientes:

- Es importante que el estilo de liderazgo participativo y consultivo sea incesante en las empresas, de ser posible contar con un liderazgo descentralizado, lo que contribuye a que el clima organizacional mejore, esto porque quienes forman parte de la empresa, se identifican con sus jefaturas y a su vez cuentan con una libre opinión, lo que equivale a que se le dé importancia al aporte que este realiza en la empresa.
- Es relevante establecer una guía a seguir en caso de que un colaborador logre una meta planteada en la empresa a la que pertenece, es decir, que se le reconozca su esfuerzo en el trabajo, sin incurrir en altos gastos económicos, teniendo en cuenta que no toda compensación involucra costos, se puede incentivar el salario emocional mediante tarjetas de felicitación o señalar como empleado del mes, lo que va a fomentar la motivación en la empresa, y, por ende, esto influye en la productividad.
- Es importante mantener en las empresas una comunicación constante en todas las direcciones es decir, de forma ascendente o descendente, dando lugar a la tecnología como parte de los medios de comunicación innovadores, dentro del cual se podría mencionar WhatsApp, Zoom o el uso del correo electrónico, claro está la implementación o uso de tecnología requiere una capacitación previa, sin embargo permite una comunicación efectiva, de forma que se pueden realizar anuncios o reuniones acerca de una actividad a ejercer.
- Se recomienda a las empresas del sector transporte el uso de la herramienta de medición de clima organizacional proporcionada, con la intención de poder evaluar y mantener un registro continuo para que las jefaturas estén actualizadas sobre lo que sucede en la empresa, así como a los colaboradores se les permita un espacio en donde ellos puedan comunicar las inquietudes, el cual se recomienda sea utilizado en un periodo de seis meses, con el fin de reducir presupuestos de aplicación, así como tiempo invertido.

**CAPÍTULO VI. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LA
MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
PYMES DEL SECTOR TRANSPORTE DEL CANTÓN DE PÉREZ
ZELEDÓN.**

6.1. Introducción

Cuando se hace referencia a la existencia de un buen clima organizacional, se basa tanto en que la jefatura como el colaborador en conjunto logren los objetivos planteados de una forma eficaz y eficiente, de forma tal que se encuentren ambos en un lugar agradable para el desarrollo de sus habilidades, obteniendo un beneficio común. Es decir, se habla de cumplir metas y objetivos, uniendo las fuerzas del capital humano, promoviendo que todos los miembros de una empresa actúen bajo una misma causa y se esmeren para dar lo mejor de sí, con las destrezas y aptitudes que cada quien posee, implementando también los valores que muchas veces se encuentran en un rincón de la organización, mas no se aplican.

Por consiguiente, la propuesta se obtiene a partir de una revisión documental realizada y con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo, la cual permite a través de una serie de afirmaciones constituidas en un cuestionario, identificar los diversos aspectos que pueden influir directamente en el ambiente laboral, como un proceso necesario que debe ser incluido en las organizaciones que deseen encontrar las debilidades o fortalezas que posee su empresa. El diseño de la herramienta es una encuesta adaptada a las empresas del sector transporte, cuenta con una escala de Likert, que se ha condicionado para obtener la información deseada. Dicha herramienta contiene un lenguaje sencillo y consta de 29 ítems, con la finalidad de realizar la evaluación en un tiempo no mayor a 15 minutos. Para evitar futuros sesgos, debe existir un compromiso por parte de las jefaturas y quienes conforman la empresa, para que los resultados sean lo más veraces posible.

6.2. Consideraciones Generales del Sector Transporte

1. La presente es una herramienta diseñada con el fin de incentivar a las empresas del sector transporte a medir diferentes variables que influyen en el clima organizacional, además de tener un control constante de lo que sucede en la empresa y reforzar las debilidades que en ella se encuentren.
2. Las relaciones internas de cada organización son parte de lo que las distingue unas de otras, se debe tomar en cuenta que dentro de ellas se desarrollan diversos tipos de clima organizacional, estos pueden ser determinados según su área de trabajo, es decir, en una misma organización pueden existir climas diferentes.
3. Es importante destacar la importancia de analizar el entorno competitivo ya que ayuda a identificar las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas de quienes actúan en el mismo mercado. Es necesario conocer o intuir los posibles cambios que los diversos competidores visualicen mediante movimientos estratégicos, esto en sectores que ofrezcan el mismo servicio.
4. Realizar un análisis de la estructura organizacional, con el fin de encontrar aspectos que requieren alguna condición de mejora, esto basado en la filosofía, los objetivos y metas planteados, en caso de no existir concordancia entre estos se recomienda realizar un plan de mejora.
5. Es conveniente conocer las diversas formas de medición de variables existentes, como lo son el cuestionario, grupos focales, entrevista y frases incompletas; también es importante diferenciar el orden a utilizar al momento de optar por un método en la empresa, cuya finalidad es visualizar el ambiente de trabajo desde la perspectiva de los colaboradores.
6. Es necesario contemplar el objetivo que tiene la aplicación de la herramienta para evitar que se pierda el enfoque de lo que realmente interesa, el cual es descubrir la situación actual que presenta la empresa en el clima organizacional y con base a eso plantear posibles estrategias de solución.
7. Considerar que el instrumento debe ser aplicado con un debido conocimiento en cuanto al tema, el cual es el clima organizacional, dado que este requiere de análisis de preguntas específicas que involucra áreas como cultura, clima, motivación, liderazgo, solución de conflictos y otros.
8. Tener presentes los distintos aspectos que puedan influir en el momento de la aplicación de la herramienta como ejercer presión de una respuesta rápida, con el fin de evitar la

alteración que puedan tener las respuestas que proporcionen los colaboradores, cuyo principal objetivo es la claridad de información, y se solicita a los mismos ser totalmente sinceros en cuanto a la información a brindar.

9. Redactar la herramienta siempre en enunciado positivo, de una forma sencilla con lenguaje coloquial, adecuarla al sector en estudio, debido a que quienes forman parte de la organización involucran aprendizajes diversos.
10. Procurar aplicar la herramienta a la totalidad de los colaboradores para obtener resultados desde todas las perspectivas individuales presentes en la organización, con el fin de englobar las distintas opiniones con respecto al clima organizacional.
11. Es recomendable convocar con anticipación a los participantes con la intención de contar con la totalidad de estos o con una muestra representativa, haciendo hincapié en que esto debe ser en un tiempo y fecha específicos; es recomendable no realizarla en días festivos, ni en los meses de enero y diciembre, debido a que en esta época se reciben compensaciones salariales influyendo en el estado emocional de quienes responden.
12. Tomando en cuenta que las empresas deben mantenerse en una mejora continua, se debe tener presente que la aplicación del instrumento no garantiza que una sola aplicación evite que aparezcan nuevos inconvenientes a futuro.

6.3. Objetivo general de la propuesta.

Medir el clima organizacional en las organizaciones del sector transporte, por medio de una herramienta que permita identificar deficiencias, así como reforzar los factores vitales, para lograr un clima satisfactorio dentro de la empresa, basándose en las percepciones de los colaboradores.

6.3.1. Objetivos específicos de la propuesta.

- Facilitar una herramienta de medición que permita identificar factores que ayudan a la convivencia entre quienes conforman la organización.
- Propiciar variables que permiten visualizar fortalezas o debilidades a corregir.
- Apoyar a las jefaturas mediante una herramienta que permite conocer las inquietudes de los colaboradores y que estos últimos tengan un espacio en el que puedan mencionar aspectos limitantes para lograr un clima propicio.

6.4. Análisis de las diferentes herramientas que se pueden considerar en un proceso de diagnóstico del clima organizacional y la viabilidad de la aplicación según las características del sector en estudio.

En el trabajo de campo se evidenció que entre las pymes del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, aún son muchas las empresas que no cuentan con una herramienta estructurada para la medición del clima organizacional, si bien es cierto el crecimiento de una empresa está directamente ligado al conocimiento de sus jefaturas al momento de realizar una mejora en la organización. Dichas pymes en ocasiones son fundadas por empresarios cuyo conocimiento acerca de los procesos a seguir en una organización son innatos, capaces de percibir cuando un colaborador presenta un problema, omitiendo la materia que tienen a su alcance y se limitan a entender de forma parcial lo que sucede en su empresa, de forma general algunas de estas empresas reconocen que con la herramienta conocida como cuestionario, se permite identificar variables con el fin de medir el clima organizacional; conociendo tanto acerca de las condiciones emocionales como físicas, se detectan áreas de mejora que permiten el desarrollo de un ambiente integral y positivo. Con el fin de tener una mayor comprensión, se menciona el cuestionario como un instrumento estructurado con preguntas específicas integradas en 29 ítems acerca de factores que influyen el clima organizacional, permitiendo recabar información importante, estructurado de forma correcta, para facilitar la comprensión y evitar que quienes responden se sientan indispuestos o confundidos.

Los componentes a medir en la empresa tienen que ver con lo tangible e intangible de la misma, es decir, las variables tomadas en cuenta en este documento son las siguientes: cultura, clima, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, comunicación y estructura, son algunas de las que se deben valorar al momento de realizar un instrumento. Estas variables representan la forma en que percibe el individuo su lugar de trabajo respecto a factores como la retribución de una labor, esto desde el plano económico hasta el emocional, condiciones del lugar físico en donde se desarrollan frecuentemente, iluminación, seguridad y comodidad, esto por mencionar algunos.

Además, se visualizan aspectos como si se ofrece al colaborador las herramientas necesarias para ejercer su labor, siendo estas algunas de las variables tangibles. Por consiguiente, si se mencionan algunas intangibles estas serían: la comunicación en la organización, el

liderazgo desde el punto de vista de las jefaturas, si se encuentran satisfechos y comprometidos con la empresa, así como las relaciones interpersonales.

En términos generales las variables anteriormente mencionadas van a reflejar debilidades o fortalezas de quienes conforman la organización, pero no se debe dejar de lado las herramientas que permiten una mayor profundidad en la experiencia de descifrar las mismas, basado en lo que se menciona anteriormente, lo ideal es proceder a realizar un focus group (sesiones de grupos focales). Esta técnica consiste en proponer un tema, con el fin de generar una discusión, conformada por una mesa redonda, con la participación de 3 a 12 participantes y con la ayuda de un moderador quien realiza las preguntas sobre aspectos puntuales que se vieron reflejados en el cuestionario y que necesitan ser evaluados. El principal desafío de esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que se expresen de la mejor forma respecto a sus inquietudes o lo que les genera descontento en el lugar de trabajo, es necesario destacar que a través del tiempo estas sesiones fueron el único método existente para evaluar percepciones, ya que permite identificar debilidades de una forma rápida y a su vez no implica mayor gasto económico. En la actualidad este puede ser un complemento importante para el cuestionario o entrevista.

Seguido a ello, con el fin de tener un encuentro más cercano a los aspectos mencionados en ambas herramientas, se debe de tomar en cuenta la entrevista, la cual trata de un encuentro más personal, y permite visualizar aspectos que no se contemplan en las herramientas anteriores debido a que permite observar el comportamiento del entrevistado al realizarle las preguntas; puede realizarse de forma individual o grupal, esta última se centra en percepciones propias y sinceras del colaborador acerca de las condiciones laborales. Por último, es aconsejable utilizar el orden mencionado de los métodos al momento de poner en práctica la herramienta propuesta, con el fin de obtener un resultado ameno en cuanto a las variables a mejorar, y si es gestionado de la forma adecuada va a permitir fortalecer el compromiso con el talento humano de la organización, así como aumentar los resultados de la empresa.

6.5 Guía metodológica e instrumentalización para análisis del clima organizacional en las pymes del sector transporte.

En este apartado se realiza un análisis con el fin de presentar una guía metodológica e instrumentalización del uso que permiten los diversos métodos de medición, así como una propuesta de una herramienta para evaluar el clima organizacional diseñada a las empresas del sector transporte.

Cuestionario:

Uno de los instrumentos más utilizados para la medición del clima organizacional es el cuestionario. Para su redacción se pueden utilizar tanto preguntas cerradas como abiertas, o bien, una combinación de ambas, lo cual varía según el tipo de información que se desee recabar, la veracidad de esta y el tiempo disponible para su aplicación. Antes de redactar las preguntas que conforman el cuerpo del cuestionario, es necesario precisar la información que se desea obtener de las personas a quienes está dirigido, tomando en cuenta el grado de escolaridad de estos con la finalidad de evitar términos que generen confusión y evite la distorsión de las respuestas. Las preguntas deben de ser concretas, que abarquen un solo aspecto a la vez, puesto que el encuestado puede confundirse y dar una respuesta que no es la deseada. Otro de los apartados que se debe de tomar en consideración cuando se realiza un cuestionario, además del cuerpo, es la portada y el encabezado, la primera es la que brinda la información de la empresa, mientras que en la introducción se dan a conocer los datos de la persona que aplica el instrumento, las indicaciones a seguir y se le brinda un agradecimiento a quienes participan en él.

Por consiguiente, cuando se elabora un cuestionario, se realiza con la finalidad de obtener justamente la información que permita resolver el problema existente de la manera más exacta posible, por lo tanto, quien lo diseñe debe de ser una persona que cuente con todos los conocimientos necesarios para ello, con el fin de que este sea elaborado de la mejor manera, en donde se requiere, los siguientes pasos a seguir:

- Evaluar el número de sujetos a considerar como una muestra representativa de la percepción de todos en la empresa, es decir, si la empresa la constituyen diez colaboradores es necesario realizar la prueba en su totalidad, pero si la organización está constituida por 85 o más, la

representación de la misma se puede dar a partir de los 60 sujetos encuestados, con el fin de obtener los resultados esperados.

- Se recomienda realizar la prueba entre semana, siendo conveniente el día miércoles, y como anteriormente se mencionó cada 6 meses con el fin de obtener un mejor resultado en el diagnóstico o bien cuando se presenten situaciones que comprometan el clima organizacional.
- El cuestionario debe aplicarse dentro del horario laboral, en un lapso no mayor a 25 minutos, de forma que no obstaculice las labores diarias, y con ello, evitando que las respuestas se vean alteradas debido a la pérdida de confidencialidad de los participantes.
- Es aconsejable convocar a los colaboradores en una sala de reuniones o en un lugar en donde no se presenten distracciones que capten la atención de estos y eviten su concentración en las preguntas.
- Cada participante debe de contar con su propio cuestionario, manteniendo una distancia prudente entre ellos, ya que este se debe de contestar de manera individual sin que nadie influya en la opinión de cada uno.

Posteriormente, como métodos recomendados de forma complementaria al cuestionario se encuentran los grupos focales y la entrevista, cabe destacar que en ambas herramientas se requiere de asesoría de investigadores altamente especializados, debido a que el primero se realiza mediante un moderador, mientras la entrevista la debe realizar una persona capacitada en el área de Recursos Humanos o perteneciente a este departamento en la empresa con conocimientos en el tema.

Grupos focales (Focus group):

Estas sesiones se realizan mediante una bitácora en donde se incluye todo lo relacionado con el perfil, datos como género, edad, nivel de escolaridad, puesto de trabajo, entre otros aspectos relevantes que permitan obtener los resultados deseados según el estudio realizado.

Es importante definir la fecha de inicio, así como la de finalización de la sesión; también contar con un documento detallado con las especificaciones a realizar a lo largo de la sesión, es decir, llevar un apunte minucioso respecto a los comportamientos de los colaboradores, para visualizar aportes finales en los resultados de la sesión. Estas notas registradas pueden ser elaboradas por otra persona, debido a que para el moderador es complicado ir anotando en el

momento de la sesión. Cuando esta se plantea, es recomendable que su estructura sea flexible, por lo que es importante detallar cada paso a contemplar con el fin de realizar un detalle de las actividades. Las guías que se utilizan en este método son concisas, con pocas preguntas esto debido a que se realiza con el fin de recabar respuestas precisas creando más interacción y más profundidad en temas en ocasiones arrojados por el cuestionario. Cuando se diseña una guía de ítems a seguir, el investigador debe tener presente las posibles respuestas e incluso visualizar posibles reacciones, esto con el fin de que se perfeccione la sesión.

Aunado a ello, se suministran los siguientes pasos considerados al momento de aplicar esta técnica:

- Se delimita un número eventual de sesiones que se deben realizar, según se requiera.
- Definir el perfil de las personas que van a participar en la sesión, según el área afectada que arroje el cuestionario; el moderador indica el tipo de personas de la organización que se adecuan a lo que desea investigar, es decir, que cumpla con las características del mercado objetivo.
- Una vez identificado el perfil, se le invita a la sesión grupal o a las sesiones, debido a que se puede realizar más de una para una mayor comprensión del problema.
- Se recomienda llevar a cabo la sesión en un lugar tranquilo y silencioso, fuera de sus puestos de trabajo, en donde el colaborador se sienta cómodo, lo que provoca que se sienta en plenitud y sea más proactivo al expresar sus pensamientos.
- Al momento de organizarlo es importante que el moderador planee bien lo que desea realizar en las actividades, como lo es dar un refrigerio e identificar a quienes participan mediante gafetes con sus respectivos nombres.
- El moderador debe ser una persona que inspire confianza entre el grupo, y que tenga la destreza de manejar la conducta de los mismos, debido a que al dar opiniones se genera discusión en ciertos temas, sin embargo, debe saber intervenir y ordenar dicha interacción. En muchas ocasiones es habitual que los participantes se vean influenciados por lo que el compañero opina, por ende, puede existir alteración en los resultados esperados.
- Las sesiones a realizar pueden ser grabadas en video o mediante un audio, la primera es la más recomendada debido a que se puede revisar luego el material y analizar movimientos corporales como gestos, posturas y demás.

- Es importante recordar el fin por el que se realiza la sesión al momento de la recolección de datos. El moderador, en el momento en que la discusión grupal genere una desviación en el tema, debe ser flexible en escuchar las opiniones, pero vuelve a tomar el control en el momento que lo desee de una forma inteligente.
- Se estima que el tiempo de duración de los grupos focales sea de 1 a 2 horas como máximo.
- Y por último y no menos importante, se debe tener claro que uno de los principios de este instrumento es que nadie tiene la razón.

Entrevista:

Otro de los métodos complementarios con el fin de obtener una mayor profundidad en el tema es la entrevista, conocida como el diálogo establecido entre dos o más personas; esta a su vez se puede llevar a cabo de manera personal o bien mediante herramientas tecnológicas. En el proceso de esta, una de las personas es conocida como el entrevistador, quien está a cargo de realizar una serie de preguntas las cuales serán contestadas por uno o varios entrevistados, cuyo papel principal es dar respuesta a dichas preguntas. La entrevista es una técnica utilizada para la recolección de información, para la aplicación de esta se debe realizar una convocatoria previa, estableciendo lugar, día y hora en la que se llevará a cabo, una vez realizado esto el entrevistador debe buscar la forma adecuada para crear un ambiente agradable con los entrevistados, sin dejar de lado cuál es su función.

En las entrevistas se pueden generar diversos tipos de preguntas para la obtención de información, donde se establece una serie de ítems que permiten llevar a la introducción de un tema para lograr la obtención de los datos requeridos, mediante variables que son divididas por módulos, formuladas como afirmaciones respecto a la percepción que pueda tener cada colaborador, en la misma el entrevistador realiza una categoría de los acontecimientos que surgen en ella. Al llevar a cabo una entrevista se debe de tener en cuenta algunas consideraciones como lo son:

- Elegir un lugar adecuado para preparar la entrevista, donde tanto el entrevistador como el colaborador entrevistado se sientan a gusto.
- Determinar si la entrevista va a ser grupal o individual, se debe de comunicar al entrevistado una vez que se ha establecido la entrevista, la forma en la que se llevará a cabo.

- Planificar una serie de preguntas en las cuales se aborden los temas que se desean evaluar.
- Al momento de la entrevista se debe realizar una presentación por parte del entrevistador, mencionando su nombre y explicando brevemente de qué consta la entrevista.
- Generar una relación de confianza con el entrevistado de forma natural, el cual permita el desarrollo amplio de sus respuestas.
- Realizar preguntas de forma breve y explícita donde se le permita al entrevistado dar su opinión, de forma que no se sienta presionado a la hora de brindar una respuesta.
- Se recomienda escuchar con detenimiento con el fin de obtener una respuesta concisa, y de no ser clara, consultar nuevamente o pedirle que se exprese mediante un ejemplo.
- Establecer un orden consecutivo de las preguntas clasificándolas según su prioridad.
- Cada entrevistador debe estar preparado ante inconvenientes que se puedan presentar en la entrevista, o bien tener un control en caso de que el colaborador exprese una emoción.
- El tiempo de una entrevista es relativo, sin embargo, se recomienda realizar la entrevista en un tiempo no mayor a 30 minutos.

6.5.1. Propuesta de herramienta de medición para el clima organizacional en el sector transporte.

Cuestionario del Clima Organizacional

Fecha de realización: _____

Género: Femenino _____ Masculino _____

Rango de edad:

1. () De 18 a 25 años
2. () De 26 años a 35 años
3. () De 36 años a 45 años
4. () De 46 años a 55 años
5. () Más de 56 años

Máximo nivel de estudios alcanzados:

1. () Primaria
2. () Secundaria
3. () Técnico
4. () Universitaria

Puesto que desempeñe: _____

Antigüedad en la empresa: _____ años.

Objetivo: Identificar inquietudes que puedan presentarse en el personal del sector transporte respecto a cómo perciben el clima organizacional según el puesto que desempeñan, esto con el fin de realizar una mejora que permita mantener a los colaboradores satisfechos y productivos en la organización. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y marque con X la respuesta que más se aproxime a su opinión.

Módulo: Cultura organizacional	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C1. La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.					
C2. En la empresa se fomenta compartir el conocimiento.					
C3. En la empresa existe un programa de capacitación adecuado.					
Módulo: Clima organizacional	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Co1. El ambiente de trabajo que se percibe en la institución es agradable.					
Co2. La jornada laboral es excesiva.					
Co3. La relación con mis compañeros es buena.					
Módulo: Comunicación	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cm1. Sus opiniones se toman en cuenta.					
Cm2. Tengo buena comunicación con mi superior.					
Cm3. Cuento con medios de comunicación adecuados para comunicarme con otras áreas.					
Cm4. Se me informa de manera respetuosa cuando cometo un error.					
	1	2	3	4	5

Módulo: Motivación	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
M1. La empresa me da estabilidad laboral.					
M2. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.					
M3. La empresa me ofrece oportunidad de crecimiento.					
M4. La empresa valora el trabajo que realizo.					
	1	2	3	4	5
Módulo: Liderazgo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
L1. Existe una buena relación entre el jefe y el equipo de trabajo.					
L2. La jefatura está disponible cuando lo necesito.					
L3. Se da la libertad de tomar decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
L4. La jefatura anima a trabajar activamente.					
	1	2	3	4	5
Módulo: Manejo de conflictos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mc1. Cuando surge un problema sabe a quién debe acudir.					
Mc2. Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.					
Mc3. Existe imparcialidad en las soluciones que ofrece la jefatura.					
	1	2	3	4	5

Módulo: Estructura organizacional	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
E1. En la organización las funciones están claramente definidas.					
E2. Existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo.					
E3. Existe satisfacción con el espacio físico en el que se trabaja.					
E4. Cuento con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.					
Módulo: Satisfacción laboral	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
S11. El trabajo que realizo me hace sentir pleno.					
S12. La remuneración es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa.					
S13. Se siente satisfecho de laborar en esta organización.					
S14. La distribución de trabajo ha sido equitativa y justa.					

Medición de variables según escala de Likert de la herramienta propuesta.

La escala de Likert es una herramienta que emite opiniones o afirmaciones mediante ítems con el fin de obtener una reacción de los individuos a los que se les aplica el instrumento, eligiendo en este caso de 1 a 5 la afirmación con la que más se identifique. En este método, es recomendable que las frases no excedan las 20 palabras, y que la frase creada sea racional, es decir, que lo que se plantea tenga relación directa con lo que se busca, es necesario resaltar que el participante solo puede marcar una respuesta, de lo contrario, se considera inválido. En la propuesta planteada como la herramienta que permite medir el clima organizacional se toma en cuenta lo estipulado anteriormente y las pautas que conlleva esta herramienta, se respeta el orden

de categorías jerárquicamente de negativo a positivo, de la siguiente forma: 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Ahora bien, para evaluar la escala una vez que se realiza la aplicación del instrumento, la puntuación mínima posible es de 29 (la suma de todos los ítems en calificación de 1) y la máxima posible es de 145 (la suma de todos los ítems en calificación de 5), se realiza la siguiente estimación de las posibles respuestas según intervalos:

De 0 a 50: Constituye una calificación mínima, lo que conlleva a los altos mandos de la empresa contemplar en qué están fallando.

De 51 a 100: Es una respuesta favorable, sin embargo, es importante analizar los ítems de menor calificación para valorar una mejora en los mismos.

De 101 a 145: Es bastante favorable la percepción de los colaboradores, por lo que resultan positivas las respuestas en este intervalo.

Se propone utilizar como referencia la escala según promedios obtenidos mediante intervalos de percepción:

- 1 a 2,99: Clima percibido-Malo.
- 3 a 3,99: Clima percibido-Regular.
- 4 a 4,50: Clima percibido-Bueno.
- 4,51 a 5: Clima percibido-Excelente.

Es preciso mencionar que en ocasiones el promedio general de la variable puede ser positivo, mientras que uno de sus indicadores representa un resultado negativo, siendo necesario en este caso identificar la causa mediante una indagación de elementos que determinen la característica que la provoca, debido a que por ejemplo, si la variable liderazgo resulta no ser favorable, no precisamente signifique que el líder hace las cosas mal, sino que la percepción de un colaborador manifiesta estar disconforme con alguna gestión. Es entonces donde radica la profundidad del análisis que también es importante realizar un cruce para una mayor comprensión, con respecto a aspectos sociodemográficos como lo son: el género, considerado como un aspecto que constituye una variación en la percepción del individuo, ya que en lo que respecta al análisis cuya apreciación del clima va de la mano no solo con el estado de ánimo del sujeto, sino que se generan desde el plano de una construcción mental, si es hombre o mujer,

dando un concepto ante un objeto de acuerdo a sus necesidades e inquietudes, es considerado oportuno tomar en cuenta esta condición a la hora de determinar la variable. Otro aspecto a considerar es el rango de la edad en el que existen diferentes percepciones, determinado por el comportamiento en el ámbito profesional, mediante una conducta personalizada establecida por la visión que posee cada uno de estos, lo que representa un desafío en la incorporación de actividades en las empresas.

Por consiguiente, la escolaridad es un elemento que incide en la forma que idealizan un concepto cada uno de los individuos. Uno de los aspectos que ocurre, es la respuesta de un ítem conforme al aprendizaje adquirido, debido que con un grado de escolaridad elevado se adecua a los indicadores de la investigación, mientras que alguien que pertenezca a un grado inferior se vuelve más complejo entender el contexto planteado y requieren una mayor observación, puesto que su percepción puede variar porque se interpreta de forma distinta. Así mismo en una interpretación de resultados cruzado con ocupación, debe contemplarse que este posee características que interfieren en la percepción que pueda tener una persona, dado a las variaciones en las funciones según cada puesto de trabajo, por ejemplo se puede indicar la diferencia entre un colaborador del área administrativa que permanece dentro de la empresa, y un chofer de bus que debe movilizarse en una ruta e interactuar con todo tipo de personas, cuya percepción según lo anterior, permite visualizar que las áreas de trabajo presentan particularidades, lo que a la hora de realizar una evaluación propicia un análisis más acertado según espacio laboral. Por último, en cuanto a los aspectos sociodemográficos, se hace referencia también a la antigüedad de una persona en la empresa, ya que no genera un mismo resultado quien tiene años en la empresa, debido a que conoce cada uno de los procesos y metas establecidos en comparación con los que tienen poco tiempo de permanecer a la estructura organizativa.

6.6. Reflexiones finales de la propuesta, sustentada en los resultados del capítulo VI.

Este estudio se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra actualmente el clima organizacional en las empresas del sector transporte del cantón de Pérez Zeledón, así como plantear posibles herramientas a utilizar para su medición, las cuales pueden potenciar debilidades en esta área, ya que tal y como se demostró en el capítulo VI, se percibe una deficiencia en las variables de la investigación debido a que no se cuenta con métodos

estructurados que permitan realizar un análisis, por lo que la propuesta viene a reforzar ese vacío.

En consideración a lo anterior, es importante saber que el hecho de contar con una guía metodológica que permita saber ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿para qué aplicarla?, no exonera al empresario de las responsabilidades colaterales que debe tener en cuenta. Un ejemplo de esto es considerar que para un buen desarrollo de la propuesta es importante fomentar la confianza por parte del equipo de trabajo en el proceso que se está desarrollando, sea al momento de la aplicación del cuestionario, en los grupos focales o la entrevista, debido a que si no se cuenta con esta el riesgo de sesgo puede aumentar, afectando los resultados de dichas herramientas.

Los resultados que se derivan de la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados son vitales para fortalecer el clima presente en la empresa y a la vez sirven de base para desarrollar estrategias de mejora. Es por esta razón que desde la elaboración de las herramientas, su aplicación y análisis, se debe contar con la asesoría de una persona especialista que ayude a recabar la información necesaria y analizarla correctamente para evitar interpretaciones erróneas, realizadas con la intención de no obtener un desvío en el camino, olvidando la razón por la que la investigación es creada.

Dentro de las empresas es importante tener claro el objetivo principal de la guía metodológica el cual permite conocer más detalladamente el ambiente laboral que se percibe en las organizaciones del sector en estudio y de esta manera buscar un equilibrio que permita el desarrollo adecuado de las funciones diarias de cada persona. Es por esto que cada administrador debe conocer a profundidad su empresa, y por medio de la aplicación de esta herramienta llegar a identificar puntos fuertes que sean una ventaja para sus trabajadores al momento de desempeñarse o bien identificar posibles errores en los que se incurren, que puedan afectar las relaciones laborales.

Referencias

- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Recuperado de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Aranda, C., Pando, M., Torres, T., Salazar, J., y Sánchez, J. (2011). Factores psicosociales y patologías laborales en trabajadores de un sistema de transporte público urbano, México. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 40(2), 266-278. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/806/80619290005.pdf>
- Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos [ARESEP]. (s.f.). *Autobús*. Recuperado de <https://aresep.go.cr/autobus>
- Barcelli, G. (1998). Las Pyme y el desarrollo. *Portal de Revistas Ulima*, (21), 81-84. Recuperado de https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/2559/2477
- Barra, A., y Mora, M. (2013). Metodologías de evaluación de los programas de formación basados en competencias. *Actualidades Investigativas en Educación*, 13 (3),1-17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44729878006.pdf>
- Benassini, M. (2009). *Investigación de mercados* (2ª Ed.). Naucalpan de Juárez, México: PEARSON Educación.
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina* (3ª Ed.). Naucalpan de Juárez, México: PEARSON Educación.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ª Ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON Educación. Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Burnett, E. (1871). *Cultura Primitiva*. Londres, Inglaterra: Murray. Recuperado de <https://naturalezaculturaypoder.files.wordpress.com/2014/01/tylor-1993.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª Ed.). México D.F: McGrawHill. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª Ed.). México, D.F.: MacGrawHill. Recuperado de https://www.academia.edu/14695341/Comportamiento_organizacional._La_din%C3%A1mica_del_%C3%A9xito_en_las_organizaciones

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª Ed.). Río Janeiro, Brasil: MacGrawHill. Recuperado de https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_su_brayado
- Consejo de Transporte público [CTP]. (s.f). *Leyes y Normativas*. Recuperado de <https://www.ctp.go.cr/servicios/archivo-digital/leyes-y-normativas.html>
- Coulter, M., y Robbins, P. (2010). *Administración* (10ª Ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de https://www.academia.edu/18881333/Administracion_10ed_Robbins_y_Coulter
- Couso, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial. Recuperado de https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&q=servicio+al+cliente&ots=PmGm095ohJ&sig=H8bJqFD_x6U3bAf8SI83_YwPs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Domínguez, L., Sánchez, J., y Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, 18 (50), 24-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67415744005.pdf>
- Espinoza, X. (2020-2024). *Plan Estratégico para el desarrollo del cantón de Pérez Zeledón*. Recuperado de <https://www.nacion.com/gnfactory/investigacion/2020/elecciones/planesgobierno/perezzeledon/4.pdf>
- Farías, R. (2013). The Organizational Culture, a key asset for the survival of the company: The cases of CEMEX, 3M, Google and Costco [La cultura organizacional, un activo clave para la supervivencia de la empresa: Los Casos CEMEX, 3M, Google y Costco]. *International Journal of Good Conscience*, 8(3), 72-91. Recuperado de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)
- Flores, I., y Rojas, S. (2004). *Factores críticos en el clima organizacional del personal de enfermería del servicio de sala de operaciones del hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia y su relación con la productividad* (Tesis de Maestría). Repositorio Centroamericano SIIDICA. Recuperado de <http://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoREUNED1079/Similar>
- Fonseca, S. Correa, A., Pineda, M., y Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita*. Naucalpan de Juárez, México: PEARSON Educación. Recuperado de <https://www>

[.academia.edu/22962063/Comunicaci%C3%B3n oral y escrita led - Socorro Fonseca Alicia Correa y Otros](http://academia.edu/22962063/Comunicaci%C3%B3n_oral_y_escrita_led_-Socorro_Fonseca_Alicia_Correa_y_Otros)

- García, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional* (2ª Ed). Caracas, Venezuela: Kairós. Recuperado de <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>
- Hernández, R. Fernández-Collado, C., y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª Ed.). México D.F: McGraw-Hill. Recuperado de <http://sistemas.unicesar.edu.co/documentossistemas/sampieri.pdf>
- Hernández, R., Fernández- Collado, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.) México, D.F. : Editorial McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Desarrollo Rural [INDER]. (2016). *Plan de desarrollo rural del territorio Pérez Zeledón 2016-2021*. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/PDRT-Perez-Zeledon.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Rural [INDER]. (2020). *Bienvenido al territorio Pérez Zeledón*. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/#carateristicas>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2019). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de <http://inec.cr/>
- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50 (3), 307-314. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Ley N° 8262 (2002). *Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas*. Recuperado de <https://costarica.eregulations.org/media/Ley%208262%20PYME.PDF>
- Mapas de Costa Rica. (s.f.). *Mapas de los países del mundo*. Recuperado de <http://mapasdecostarica.blogspot.com/2014/09/19-perez-zeledon.html>
- Martínez, M. (2012). *La Gestión Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=EsOztllFaxgC&printsec=frontcover&dq=motivaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGwvjUuPTkAhUCc98KHciyCtcQ6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false>

- Maslow, A. (s.f.). *Abraham Maslow y la psicología transpersonal*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Recuperado de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio e Instituto Nacional de Aprendizaje. (2020). *Pequeñas y medianas empresas Costa Rica. Datos Abiertos*. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>
- Ministerio de Hacienda. (2017). *Informe de evaluación anual 2017. Sector transporte e infraestructura y sector educativo*. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/5ac40ec1d7a95_DE-078-2018%20Informe%20Evaluacion%202017%20Sector%20Transporte%20e%20Infraestructura%20educativo.pdf
- Morera, I. Ávila, A., y Zúñiga, G. (2016). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del clima organizacional de una municipalidad en Costa Rica. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales*, 36 (53), 2215-2997. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/8527/10105>
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (2019). *Actividades económicas*. Recuperado de https://perezzeledon.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=298
- Núñez, M., Salón, J. Romero, G., y Rosales, V. (2009). Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. *Revista Multiciencias*, 9(3), 259-266. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90412325005.pdf>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo_y_motivacion_de_equipos_de_trabajo

- Parra, C., y Liz, A. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Recuperado de https://www.academia.edu/27028873/GESTI%C3%93N_and_SOCIEDAD_La_estructura_organizacional_y_el_dise%C3%B1o_organizacional_una_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level [Clima organizacional y empresa productiva: El papel del afecto del empleado y nivel del empleado]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 193-216. Recuperado de <https://bbs.pku.edu.cn/attach/82/a8/82a87209ed1ddf6a/13705862.pdf>
- Pineda, E. De Alvarado, E., y De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud* (2ª Ed.). Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
- Rincón, L. (2006). *Una introducción a la Probabilidad y Estadística*. Recuperado de <http://lya.fciencias.unam.mx/lars/libros/pe-agosto-2006.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed.). Guadalajara, México: PEARSON Educación de México. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=P.Robbins,+S.+\(1999\).+Comportamiento+Organizacional+.+Mexico:+Prentice+Hall.&ots=YK9egnrc1d&sig=EEEc04M17YMX3AWH31mjc4Yu10#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=P.Robbins,+S.+(1999).+Comportamiento+Organizacional+.+Mexico:+Prentice+Hall.&ots=YK9egnrc1d&sig=EEEc04M17YMX3AWH31mjc4Yu10#v=onepage&q&f=false)
- Robbins, S., y Jugde, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª Ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cadeño, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 78-82. Recuperado de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

- Schram, A. (s.f). El estudio socio-económico: Una caracterización del cantón de Pérez Zeledón. *Centro Centroamericano de Población*. Recuperado de <https://ccp.ucr.ac.cr/investi/pz.htm>
- Segredo, A. (2012). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, (1132). Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2013.v39n2/385-393/es/>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/214/21430556017.pdf>
- Serrano, B., Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. doi: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (1ª Ed.). Barcelona, España: Ediciones PAIDOS. Recuperado de https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf
- Universidad de Costa Rica. (2018). *Informe de resultados III encuesta nacional de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica 2018*. Recuperado de <http://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/MiPymes/Informe-Tercera-Encuesta-Mipymes-Observaciones-para-divulgar.pdf>
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=9tAqo8XDOdQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=#v=onepage&q&f=false

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de aplicación para la medición del clima organizacional.

Instrumento percepción clima organizacional	Nombre de la mipyme	Consecutivo proceso				
<p>Buenos días/buenas tardes, Mi nombre es _____ estoy realizando una encuesta que es parte de una investigación para la tesis de Licenciatura en gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, le solicitamos muy respetuosamente responder a las siguientes preguntas que se relacionan con su ambiente de trabajo y actividades cotidianas en su jornada laboral. De antemano le agradecemos su sincera colaboración y se le garantiza que la información contenida en este cuestionario es confidencial y será utilizada para fines académicos.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con _____ al siguiente número _____.</p>						
DATOS DEL ENTREVISTADOR						
Nombre del entrevistador:		Cód.:				
Fecha de la entrevista:	Hora inicio:					
Control de calidad de datos						
Nº de pregunta	Omisión	Inconsistencia	Doble marca	Mala redacción	Mal sondeo	Dato erróneo
Preg. N°						
Preg. N°						

Módulo: Datos generales

1. Género

1 Masculino () 2 Femenino ()

2. ¿Durante cuánto tiempo ha laborado en esta empresa?

1 () De 6 meses a 1 año

2 () De 1 a 3 años

3 () De 3 años a 5 años

4 () Más de 5 años

4. ¿Cuál es su rango de edad?

1 () De 18 a 25 años

2 () De 26 años a 35 años

3 () De 36 años a 45 años

4 () De 46 años a 55 años

5 () Más de 56 años

3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzados?

1 () Primaria

2 () Secundaria

3 () Técnico

4 () Universitaria

5. ¿Cuál es el área de trabajo a la que pertenece?

_____.

Módulo: Cultura organizacional

Seguidamente se le presentan una serie de afirmaciones con relación a su trabajo, favor indicar su grado de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
La empresa es un buen lugar para trabajar					
En esta empresa se preocupan más por los resultados que por el bienestar de los colaboradores					
La empresa es innovadora en el trato a sus Colaboradores					
Me siento orgulloso al trabajar en esta empresa					
Los valores de esta organización coinciden con los valores que usted considera importantes en la vida					
La empresa protege de toda forma de discriminación a sus colaboradores					
Me siento decepcionado de trabajar en esta empresa					

Módulo: Clima Organizacional

Seguidamente se le presentan una serie de afirmaciones en relación con su trabajo, favor indicar su grado de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que promueve la organización					

Esta organización me brinda los recursos, equipo, materiales y herramientas necesarias para realizar mi trabajo adecuadamente					
La relación con mis compañeros de trabajo propicia un clima organizacional adecuado para el desempeño de las labores					
La relación con los superiores jerárquicos es excelente					
Me siento satisfecho del clima organizacional que se vive en la empresa					

Módulo: Comunicación interna

Cm1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy deficiente y 5 excelente ¿Cómo considera la comunicación que se da entre el jefe y los colaboradores?

	1	2	3	4	5	
Muy deficiente						Excelente

Cm2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy deficiente y 5 excelente ¿Cómo considera la comunicación que se da entre sus compañeros de trabajo?

	1	2	3	4	5	
Muy deficiente						Excelente

Cm3. ¿Cuál canal interno de comunicación es el más utilizado para transmitir la información?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. () Correo electrónico | 5. () Circulares |
| 2. () Llamada telefónica | 6. () Comunicación personal |
| 3. () Mensaje de texto | 7. () Otro _____ |
| 4. () Pizarras informativas | |

Cm4. De las siguientes afirmaciones por favor, seleccione el nivel que poseen los mismos siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
Me encuentro informado sobre objetivos, metas y decisiones de la empresa					
Se toma en cuenta mi opinión cuando se realiza alguna actividad					
Se me informa sobre actividades de manera respetuosa y clara					
Se procura que todos entiendan claramente las instrucciones dadas en el trabajo					
Se me escucha respetuosamente cuando hay un problema					
En las reuniones de trabajo se explica todo respetuosamente					
Cuando cometo un error se me informa de manera respetuosa					
Cuando quiero comunicar algo lo digo de manera respetuosa					
Las interacciones con mis jefes son respetuosas					

Módulo: Motivación

M1. En general, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es el más importante para trabajar con motivación de forma permanente?

- | | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento de su labor | <input type="checkbox"/> Incentivos por metas |
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Reuniones formales e informales |
| <input type="checkbox"/> Horario flexible | <input type="checkbox"/> Otro _____ |
| <input type="checkbox"/> Salario justo y a tiempo | |

De las siguientes afirmaciones por favor, seleccione el nivel que poseen los mismos siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo me motiva					
Mis compañeros de trabajo están motivados con el trabajo que realizan					
La empresa reconoce cuando cumpla las metas					
La empresa paga puntualmente					
Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo					
Hay confianza con mis compañeros de trabajo					
La empresa valora el trabajo que realizo					
La empresa posee buenos incentivos					
Mi espacio de trabajo me motiva					
El ambiente de trabajo es motivador					
El trabajo que realizo me hace sentir pleno					

Módulo: Liderazgo

De las siguientes afirmaciones por favor, seleccione el nivel que poseen los mismos siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El gerente de la empresa posee un liderazgo fuerte y asentado dentro de la organización					
Su jefe escucha sugerencias de los empleados y permite que se dé un ambiente donde se propongan iniciativas para mejorar					
Se preocupa su jefe inmediato porque exista un ambiente que motive la libre expresión de ideas y sugerencias					
El jefe estimula el cambio					
El jefe hace un ambiente agradable de trabajo					
El jefe anima a trabajar activamente					
El jefe exige de acuerdo con el trabajo de cada colaborador					
El jefe es un líder dentro de la organización					
Cuando tengo una duda el jefe me escucha y atiende					
El jefe se preocupa por los demás					
El jefe estimula el trabajo en equipo					

L5. Considerando las siguientes opciones ¿Cuál considera que es el estilo de liderazgo que se practica en la empresa?

1. () Se genera presión para cumplir una meta
2. () Su principal interés es cumplir las metas de la empresa, omite el bienestar de los colaboradores
3. () Da libertad a sus colaboradores de dar sugerencias u opiniones
4. () Lo representa la confianza en el grupo, preocupación propia y por los demás, relación estable y buena comunicación

Módulo. Manejo de conflictos

Mc1. En una escala de 1 a 5 donde 1 Nunca y 5 Muy frecuentemente ¿Con qué frecuencia ocurren conflictos en la organización?

	1	2	3	4	5	
Nunca						Muy frecuentemente

Mc2. Cuando ocurre un conflicto en la empresa, mi participación para solucionarlo es:

1. () No participo
2. () Participo con poca frecuencia
3. () Me es indiferente
4. () Participo con mucha frecuencia
5. () Siempre participo

Mc3. ¿De qué manera su superior interviene cuando ocurre un problema entre el personal?

1. () Soluciona el problema tratando con firmeza y frialdad
2. () Convoca una reunión de personal para aclarar la situación
3. () Escucha ambas partes y diseña una estrategia para mantener el orden
4. () Permanece ajeno a lo que sucede en los departamentos

Mc5. De las siguientes afirmaciones, por favor, seleccione la opción que crea más pertinente siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
La intervención del jefe en un conflicto ayuda a su resolución inmediata					
El manejo de conflictos por parte de la administración ha sido eficiente en su gestión					
Las soluciones que propone la administración son imparciales, sin favorecer a ninguna de las partes en conflicto					
Los conflictos que se han presentado pudieron haber sido evitados por parte de la administración de la empresa					
La administración (jefatura, gerencia, propietario) han sido fuente de inicio de conflictos dentro de la organización					

Mc5. En general, ¿Cuál de los siguientes aspectos considera usted que es importante para prevenir o conciliar conflictos dentro de la organización?

- | | |
|------------------------------|----------------------------------------|
| 1. () Disciplina | 5. () Reuniones formales e informales |
| 2. () Comunicación asertiva | 6. () Mayor liderazgo |
| 3. () Eliminar privilegios | 7. () Otro _____ |
| 4. () Trato equitativo | |

Módulo: Estructura organizacional

E1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en acuerdo. ¿La división de áreas de trabajo existente, son las más adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

		1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo

E2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en acuerdo, ¿Considera usted que las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo

E3. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. ¿Su puesto de trabajo le permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo

Módulo. Satisfacción laboral

S1. En una escala de 1 a 5 ¿Cuál es el grado de estrés que le genera su trabajo?

	1	2	3	4	5	
Muy estresante						Poco estresante

S2. De los siguientes aspectos, por favor, seleccione la opción que crea más pertinente siendo que:

1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo es totalmente satisfactorio y me llena de orgullo					
El ambiente general de trabajo que existe en la empresa es totalmente satisfactorio					
La distribución del trabajo ha sido equitativa y justa, basándose más en los méritos que en otras variables					
El salario que recibo se ajusta plena y satisfactoriamente a las funciones que desempeño					
La administración (jefatura, gerencia, propietario) se preocupan constantemente por todos los aspectos de sus jefes inmediatos					
La seguridad que siento en el trabajo es satisfactoria, desde el plano físico hasta el mental					
La empresa se preocupa constantemente por sus trabajadores					
Los equipos y herramientas con las que realizo las funciones son las adecuadas					

S3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general sobre la organización?

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho						Totalmente satisfecho

S4. ¿Existe en la organización una herramienta que evalúe el clima organizacional? Si su respuesta es positiva, indique ¿cómo lo realizan?

1. () Si 2. () No

S5. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo ¿Estarías dispuesto(a) a recomendar tu organización como un buen lugar para trabajar?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo