

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

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

Memoria de trabajo final de graduación

Integrantes:

Idianey Manuela Guillén Carranza

Jeannethe Alegría Barrantes

Merilyn Altamirano Amador

Natalia Vargas Elizondo

Roxana León Alvarado

Responsable Académico:

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

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 manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020.

Memoria de trabajo 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:

Idianey Manuela Guillén Carranza

Jeannethe Alegría Barrantes

Merilyn Altamirano Amador

Natalia Vargas Elizondo

Roxana León Alvarado

Responsable académico:

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón, San José

2020

**SEMINARIO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS
INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Aprobado por:

M.S.c Yalile Jiménez Olivares.
Decana de la Sede Regional Pérez Zeledón

M.I. Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico, Campus Pérez Zeledón

Dr. 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

Dedicatorias

A nuestros queridos padres, quienes se han esforzado por ayudarnos a llegar a esta etapa y conclusión de licenciatura, sacrificando parte de sus vidas en la formación de lo que somos ahora. De quienes viviremos agradecidas y orgullosas por siempre. Se les quiere mucho y nunca habrá una manera de pagar todo el esfuerzo realizado por ustedes.

Al Profesor Dr. Melvin Bermúdez Elizondo, quien con mucho esmero y esfuerzo nos colaboró en el proceso a seguir para poder concluir con la elaboración del estudio realizado.

Por supuesto, a nuestras compañeras de carrera, con quienes hemos compartido momentos de alegría e incertidumbre durante la realización de la investigación y con las que llevamos años de compañerismo.

Agradecimientos

A Dios y a nuestra Virgen de los Ángeles por siempre guiarnos y llenarnos de sabiduría, entendimiento, perseverancia y compromiso para poder desarrollar esta investigación.

A nuestro lector: Profesor MBA. Jorge Luis Zúñiga Elizondo por su colaboración para finiquitar los detalles del trabajo investigado.

A nuestro lector: MBA. Yeison Elizondo Valverde por su colaboración para finiquitar los detalles del trabajo investigado.

Al profesor: MBA. Carlos Ronald Borbón Sandí, quien nos colaboró con los detalles del cuestionario aplicado.

A las empresas: Coope Avanzando Juntos R.L, Espresur Prefabricados S.A., Sastrería Adán, Sombra Tica S.A. y Uniformes Evegam y Multibordados; quienes nos brindaron la colaboración y tiempo para la realización de los cuestionarios.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Justificación.....	6
1.3 Descripción del problema	9
1.4 Interrogantes de la investigación	10
1.4.1 Pregunta General	10
1.4.2 Sub Preguntas.....	10
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo General.....	11
1.5.2 Objetivos Específicos	12
1.6 Modelo de análisis.....	12
1.6.1 Conceptualización e instrumentación de la variable factores del clima organizacional.....	13
1.6.2 Conceptualización e instrumentación de la variable herramientas utilizadas para medir el clima organizacional.....	13
1.6.3 Conceptualización e instrumentación de la variable Cultura Organizacional.....	14
1.6.4 Conceptualización e instrumentación de la variable del Clima Organizacional.....	15
1.6.5 Conceptualización e instrumentación de la variable PYMES.....	16
1.6.6 Conceptualización e instrumentación de la variable comunicación	17
1.6.7 Conceptualización e instrumentación de la variable motivación.....	18
1.6.8 Conceptualización e instrumentación de la variable liderazgo	20
1.6.9 Conceptualización e instrumentación de la variable Manejo de Conflicto ...	21
1.6.10 Conceptualización e instrumentación de la variable Estructura Organizacional..	21
1.6.11 Conceptualización e instrumentación de la variable metodología de evaluación..	22
1.7 Alcance y limitaciones	27
1.7.1 Alcances.....	27
1.7.2 Limitaciones	27
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL	28
2.1 Marco Referencial.....	29

2.1.1	Aspectos generales del cantón de Pérez Zeledón.....	29
2.1.2	Caracterización de PYMES	30
2.1.3	Aspectos generales del sector manufactura e industria	32
2.1.4	Sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón	33
2.2	Marco Teórico.....	33
2.2.1	Cultura Organizacional y Clima Organizacional	33
2.2.2	Factores y dimensiones del clima organizacional	35
2.2.3	Relación de satisfacción laboral y el clima organizacional	39
2.2.4	La salud en los trabajadores y el Clima Organizacional	39
2.2.5	Relación del clima organizacional con la productividad	40
2.2.6	Medición del clima organizacional	42
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO		44
3.1	Enfoque de la investigación y sus alcances.....	45
3.2	Tipo de investigación	46
3.2.1	Descriptiva.....	46
3.2.2	Exploratoria	47
3.2.3	Estudio de Caso	47
3.3	Población de estudio o de interés	48
3.3.1	Realización de censo.....	49
3.3.2	Selección de los participantes o informantes	50
3.4	Fuentes de información	50
3.4.1	Fuentes primarias.....	51
3.4.2	Fuentes secundarias	51
3.5	Instrumentos y técnicas de recolección	53
3.5.1	Técnica de investigación utilizada dentro del enfoque cualitativo.....	53
3.5.2	Técnicas de investigación utilizada dentro del enfoque cuantitativo.....	55
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		56
4.1	Factores que impactan el clima organizacional en las empresas y herramientas utilizadas para su medición.	57
4.1.1	Factores que impactan el clima organizacional de las empresas.....	57
4.1.2	Herramientas utilizadas en las empresas para medir el clima organizacional.....	59
4.1.3	Herramientas utilizadas por las PYMES del sector manufactura e industria del Cantón de Pérez Zeledón para medir el clima organizacional.....	61

4.2	Situación actual de la cultura y del clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.....	62
4.2.1	La cultura organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.....	63
4.2.2	El clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.....	65
4.2.3	Correlación entre cultura organizacional y clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.....	67
4.3	Relación entre la comunicación, satisfacción y motivación, liderazgo y manejo de conflictos con el clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.....	69
4.3.1	La comunicación en las PYMES del sector manufactura e industria del Cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	69
4.3.2	La satisfacción y motivación en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	73
4.3.3	El liderazgo en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	78
4.3.4	El manejo de conflictos en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	81
4.4	Estructura organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.....	85
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
5.1	Conclusiones.....	89
5.1.1	Importancia de una metodología para medir el clima organizacional.....	89
5.1.2	Principales factores que impactan el clima organizacional.....	90
5.1.3	Situación actual de la cultura, el clima organizacional y su correlación.....	90
5.1.4	La comunicación, motivación y liderazgo a nivel interno de las PYMES.....	91
5.1.5	Estructura organizacional y su relación con el clima organizacional.....	93
5.1.6	Metodología de evaluación del clima organizacional para las PYMES del sector manufactura e industria.....	93
5.2	Recomendaciones.....	95
CAPÍTULO VI PROPUESTA METODOLÓGICA PARA ABORDAR LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURA E INDUSTRIA DEL CANTÓN DE PÉREZ ZELEDÓN		98
6.1	Introducción.....	99

6.2	Consideraciones generales de la empresa en aplicación.....	100
6.3	Objetivo General.....	102
6.4	Objetivos específicos.....	102
6.5	Herramientas que existen para la evaluación del clima organizacional.....	103
6.6	Instrumento para la Medición del Clima Organizacional	106
6.7	Instrumentalización para la aplicación de la guía	108
6.8	Reflexiones finales de la propuesta	111
	Referencias bibliográficas	112
	Apéndices	123
8.1	Instrumento aplicado para la recolección de información.....	123
8.2	Carta enviada a las empresas solicitando la colaboración para la aplicación del instrumento	138

Índice de tablas

Tabla 1: Cuadro de variables	24
Tabla 2. Percepción sobre cultura organizacional según género	63
Tabla 3. Percepción de clima organizacional según género.....	65
Tabla 4. Promedio general del clima y cultura organizacional.....	68
Tabla 5. Percepción de la comunicación según género	70
Tabla 6. Percepción de la comunicación dentro de la empresa	72
Tabla 7. Percepción de satisfacción laboral según género	74
Tabla 8. Percepción de motivación según el género.....	75
Tabla 9. Percepción de la estructura organizacional.....	86

Índice de figuras

Figura 1. Herramienta de medición del Clima Organizacional.....	61
Figura 2. Percepción de cultura organizacional según escolaridad.....	64
Figura 3. Percepción del clima organizacional según la edad.....	66
Figura 4. Percepción de la comunicación según área de trabajo.....	71
Figura 5. Percepción con respecto a los canales internos de comunicación.....	72
Figura 6. Percepción de motivación según antigüedad.....	76
Figura 7. Elementos que motivan al trabajador.....	77
Figura 8. Percepción del liderazgo por género.....	79
Figura 9. Percepción del estilo liderazgo dentro de la organización.....	80
Figura 10. Participación en solución de conflictos.....	81
Figura 11. Percepción de la solución de conflictos por parte de los superiores.....	82
Figura 12. Elementos que influyen en la conciliación de conflictos.....	84
Figura 13. Percepción de la estructura organizacional según el área de trabajo.....	87

Lista de abreviaturas

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

CO: Clima Organizacional

MEIC: Ministerio de Economía Industria y Comercio

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

TECLA: Test de Clima Organizacional

COVID-19: Enfermedad respiratoria contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

CINDE: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo

R.L: Responsabilidad Limitada

S.A: Sociedad Anónima

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: analizar la importancia que tiene para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, la elaboración de una metodología que les permita medir el clima organizacional de sus colaboradores; esto mediante una investigación de campo que facilite la medición de las diferentes variables planteadas y así lograr la obtención de resultados para emitir un criterio respecto al clima organizacional en las empresas involucradas.

Cabe destacar que para dicha investigación son tomadas en cuenta PYMES de este sector, por tanto, se requiere: identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas para su medición, determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre estas. Asimismo, se pretende describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las PYMES, analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente y proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

La información obtenida, se logra plasmar en una propuesta de un instrumento que consta con siete módulos diferentes mencionados anteriormente, para tratar de contribuir al crecimiento organizacional. La propuesta será un instrumento valioso, que busca ayudar a las empresas, con el fin de mejorar el clima organizacional y los factores que lo conforman.

La investigación fue realizada por estudiantes de la carrera de administración con énfasis en gestión de recursos humanos, el cual mediante la aplicación de cuestionarios se obtuvieron los datos, se procesaron y analizaron los resultados los cuales se muestran en el presente estudio por medio de tablas o gráficos.

El tema en estudio surge debido al interés por medir el clima organizacional en las PYMES, a manera de aportar más valor a la labor de los empleados en sus respectivas empresas, cabe agregar que no se ha podido detectar tantos estudios sobre el clima organizacional para las pequeñas y medianas empresas de Pérez Zeledón, lo que motiva a continuar con la investigación. Además, con la idea de facilitar la comprensión de las variables que se abarcan en instrumento, estas se definen en el capítulo I.

En el capítulo IV se presenta la recopilación de datos de la investigación mediante el análisis de tablas y figuras que se generaron, en la cual se utilizaron valores relativos y absolutos basados en un índice con rango de 1 a 5, siendo el 5 un valor máximo que representa una calificación excelente para la variable analizada en el instrumento.

Los resultados obtenidos permiten detectar que las PYMES del cantón de Pérez Zeledón del sector manufactura e industria no aplican herramientas enfocadas en la medición del clima de su empresa, también se percibe de la población una calificación regular en el tema de clima organizacional. Se recomienda la necesidad de medir este elemento de manera tal se pueda percibir el estado del clima organizacional, por lo que se pretende la propuesta del instrumento pueda ser utilizado por las empresas cuando estas lo consideren necesario.

Introducción

En el contexto actual, las empresas tienen la necesidad de mejorar en el tema de tecnología y competitividad laboral, por ello se ven en la necesidad de querer modificar su organización y llevar a cabo estrategias con sus colaboradores que les sean beneficiosas para sobre salir en el mercado competitivo.

Por ello se ve la necesidad de realizar, por parte de las empresas un análisis de cómo se siente el personal con las labores o cargas de trabajo ejecutado. Aquí entra en juego lo que es el clima organizacional (CO), este tiene un papel relevante en el desarrollo de la organización, debido a la relación de pertenencia que debe desarrollar el colaborador hacia su empresa. Por ende, su medición es de suma importancia porque muestra datos no percibidos por parte de las jefaturas o ejecutores en la toma de decisiones. Aunado al clima organizacional, se encuentra la cultura organizacional, la que demuestra el ambiente vivido en la organización por sus colaboradores, con base en las creencias o costumbres de estos, quienes ayudan a determinar cambios para una ejecución exitosa de labores.

Para poder contar con empresas que se desarrollen y se actualicen con base en las exigencias del mercado, se requiere que las organizaciones del sector de manufactura e industria realicen la debida medición del CO. Esto conlleva a la aplicación de herramientas de evaluación que se basan en el tipo de empresa, lo que ayuda a una mejor ejecución en la toma de decisiones en el área administrativa, a una correcta ejecución de las labores en servicio al cliente y, por ello, a una mayor producción. El trabajo que se realiza sobre este tema está conformado por seis capítulos, en los cuales se desarrolla y respalda la investigación.

Inicia con el capítulo I: Planteamiento del Problema, en el que se integran aspectos justificantes para la realización de la investigación. En el II: Marco Teórico o Referente Conceptual, se brindan argumentos contextuales, empíricos y teóricos que sirven como sustento para la investigación. Para el capítulo III: Marco Metodológico, se enfrasca la metodología utilizada para el desarrollo de la indagación realizada. En el capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados, se muestran los resultados obtenidos. En lo referente al V, se brindan las Conclusiones y Recomendaciones desprendidas del capítulo anterior. Para finalizar, en el capítulo VI se realiza la propuesta metodológica para abordar la medición del clima organizacional en las organizaciones del sector manufactura e industria.

En el estudio realizado no se lograron abarcar las empresas que se tenían determinadas para este; sin embargo, los resultados obtenidos generan un grado de satisfacción al haber concretado un análisis sobre el tema del clima organizacional en este sector, lo cual se espera que sea de utilidad para estas organizaciones. Todo ello con el fin de mejorar en cambios trascendentales que afloren en el mercado y así obtener éxito de cada una de ellas.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo abarca los aspectos principales relacionados con la investigación en general, tomando en cuenta los antecedentes, la descripción del problema, las interrogantes de investigación, los objetivos de la investigación, así como el modelo de análisis el cual considera temas puntuales como las variables de investigación.

1.1 Antecedentes

La vida cotidiana de las personas dentro de una empresa ha cambiado con el paso de los años, hoy las exigencias de las nuevas generaciones son diferentes, por lo tanto, el clima organizacional ha tomado un lugar importante en las instituciones y diferentes empresas generando un enfoque más allá del cumplimiento de metas, se logra centrar más en el bienestar de su equipo de trabajo de modo que con ello se pueda obtener un efecto rebote que genere mayor eficiencia y eficacia en las metas propuestas por la organización.

Según un estudio realizado por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), en una pequeña y mediana empresa, los resultados apuntan que el clima organizacional está muy relacionado con la satisfacción y la percepción de las relaciones interpersonales. Por este motivo dentro de una empresa se podría propiciar un clima organizacional positivo, al mismo tiempo una parte de sus empleados podrían manifestar cierto grado de insatisfacción con la misma. Basado en esto se sugiere que lo conveniente sería investigar y analizar separadamente: “clima organizacional”, así como la “satisfacción”, pues con esto se podrían generar efectos diferentes que brinden a las empresas una visión más amplia para posibles mejoras que generen grandes beneficios en toda la organización. En otro estudio realizado por Aguirre, Medellín, Vázquez, Gutiérrez y Fernández (2014) se determina que, a nivel organizacional, la alta jerarquía o encargados de administrar las empresas, deben desarrollar programas preventivos, programas de socialización anticipatoria, para procurar una mejoría en el ambiente y el clima organizacional; esto con el objetivo de acercar a los trabajadores a la realidad que se vive evitando la confrontación de las expectativas.

Por otra parte, en un estudio realizado en Colombia por Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, y Giraldo (2006), se logra determinar el clima organizacional como un elemento dinámico construido por los grupos en el cual se mantiene un equilibrio entre los aspectos objetivos externos al sujeto y los aspectos subjetivos, lo que se traducen a una dimensión psicológica. Este proceso surge a partir de las percepciones ejecutadas por los sujetos al interactuar en el área laboral.

En otro estudio realizado por Quintero, Africano y Faría (2008), en su investigación ejecutada en Venezuela, determinan que el comportamiento de los individuos en una organización es el causante de la productividad en empresas a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz, con lo que se logra un alto grado de eficiencia. Por ello es sumamente importante trabajar en ambientes participativos y con un personal motivado e identificado con la organización. Por esta razón el empleado debe ser considerado como un activo vital. Es por ello que los administrativos deben mostrar comprensión a la naturaleza humana, con el fin de lograr niveles de eficacia y de productividad satisfactorios.

A través de un estudio realizado por Delcore (2000), relaciona el tema de cultura organizacional con los compromisos de gestión por medio de los análisis racionales y funcionales que debe aplicar la administración, los cuales van a influir en el comportamiento de los trabajadores.

Existe información con relación al análisis sobre clima organizacional, la cual se encuentra enfocada a diferentes sectores y donde se pretende relacionar con la percepción de los colaboradores de la empresa. Uno de ellos es un trabajo de investigación, el cual hace referencia a la percepción de los operarios en la evaluación del comportamiento organizacional en una empresa manufacturera, en donde se parte desde diferentes enfoques y dimensiones (Castillo, 2017). En otro estudio sobre el clima organizacional elaborado por Williams (2013), se identificó la relación de la percepción de los empleados con el ambiente de la organización, en donde enfocó su estudio en una empresa del sector público. Por otra parte, a nivel nacional, las empresas tratan de

ajustarse a las tendencias mundiales actuales, como es el caso de una municipalidad de Costa Rica, la cual ha participado en un estudio a cargo de Morera, Ávila, y Zúñiga (2016), quienes describen la percepción de variables influyentes en el clima organizacional a partir de los datos obtenidos. Dichas investigaciones buscan superar y mejorar las condiciones laborales de los obreros a partir de los resultados del estudio.

El tema del clima organizacional también se ha abordado en conjunto con la salud de los trabajadores. En el caso de Chiang, Heredia y Santamaría (2017), elaboraron su investigación del clima organizacional en relación con la salud psicológica de los funcionarios. Sus resultados demuestran que cuando existe un adecuado clima organizacional, la fortaleza psicológica de ellos no se ve perjudicada, de no ser así podrían presentar problemas en su salud.

1.2 Justificación

Con el pasar de los años, el clima organizacional se ha convertido en uno de los puntos focales de las empresas, puesto que puede generar grandes beneficios mediante la implementación de programas diseñados para mejorar la vida laboral, dado al surgimiento de generaciones que presentan actitudes y pensamientos distintos a las personas de otra generación anterior. Sus expectativas y gustos cambian, por lo ello, se vuelve necesario adaptar las condiciones en el área de trabajo (Werther, Davis y Guzmán, 2014; Medina, 2009).

Como parte importante en su administración, las empresas deben conocer acerca de los beneficios y perjuicios percibidos que conlleva trabajar el clima organizacional desde un enfoque motivacional adecuado para los trabajadores. Como lo indica Chiavenato (2011) “cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera” (p.49). Por esto, es fundamental mejorar los niveles del clima, debido a la influencia en el incremento de la productividad laboral y es de los indicadores más importantes para los gerentes, accionistas e inversionistas (Werther et al., 2014). Con ello, queda evidenciada la gran importancia de

poseer dentro de la empresa niveles altos de satisfacción, ánimo, interés entre otros, generando así niveles altos de clima organizacional, a su vez, se recalca la importancia de utilizar métodos de evaluación que permitan conocer las debilidades y con así lograr las mejoras necesarias.

Por otro lado, Chiavenato (2011) también manifiesta el efecto negativo de no detectar cuándo la motivación entre los miembros es baja, lo que ocasiona una reducción del clima organizacional y genera sentimientos perjudiciales en los integrantes de la empresa. Por lo cual, se afirma la gran importancia que tiene para una empresa el tener un equipo de trabajo motivado, de modo que así se asegure un buen clima organizacional brindándole a la organización un óptimo desarrollo.

Las empresas deben detectar la condición de su ambiente organizacional y hacer los cambios pertinentes para entablar un ambiente agradable. González (2010), menciona acerca del clima agradable, el cual permite a los trabajadores decidir cómo actuar con confianza y transmitir credibilidad. Por ello se convierte en funciones necesarias de acatar en el área de Recursos Humanos mediante la medición, evaluación y adecuado análisis del clima organizacional. Por su parte (Guízar, 2013), recalca que cuando los administrativos identifiquen su clima organizacional, lo ideal es proseguir con cambios para ofrecer un área laboral con condiciones de calidad, entendiéndose el término: "Calidad de vida laboral", como la forma del entorno de trabajo positivo o negativo, donde se pueda establecer un ambiente agradable que beneficie la situación económica de la empresa.

Debido a la búsqueda del perfeccionamiento de las condiciones laborales para beneficiar al trabajador, los administradores deben identificar y determinar las especificaciones, para provocar que un colaborador se encuentre a gusto en su zona de trabajo y tomar en cuenta la calidad. Como lo indica Werther et al. (2014), se da un buen ambiente dentro de la empresa de la siguiente manera: "La calidad de vida organizacional

es el entorno, el ambiente respirado en una organización. Hay empresas que tienen “buen ambiente” y otras presentan un ambiente “malo”” (p.15).

Para poder determinar el estado del clima organizacional, es necesario realizar mediciones o evaluaciones. Guízar (2013) recalca la importancia de estos procesos, los cuales permiten identificar la condición presentada por la empresa. Allí es requerido que todas las personas pertenecientes a la organización participen en los estudios para medir el clima, en donde se basen en determinadas variables como la condición del lugar de trabajo o si existe interés por parte de los objetivos de la organización en contribuir a mejorar las condiciones laborales. Dichas variables son un ejemplo, pero no son las únicas a considerar.

El enfoque hacia el clima organizacional ha aumentado, pues hoy las empresas se preocupan más por propiciar un ambiente para generar satisfacción en los trabajadores así estén dispuestos a desempeñarse de la mejor forma e incrementar la productividad en niveles óptimos (Lescano, 2017). No obstante, es aquí donde se evidencia la necesidad de investigar sobre el clima organizacional promovido dentro de la pequeña y mediana empresa. Por lo cual, mediante la información encontrada y analizada, es posible determinar a pesar de existir datos sobre el tema del clima organizacional de empresas e instituciones del país, que no se encuentran estudios enfocados en las PYMES para dar a conocer cuál es el clima organizacional presente en la actualidad de estas empresas. Igualmente es necesario definir en cuáles áreas presentan deficiencias que pueden ser mejoradas y también el tipo de herramientas aplicables para poder medir de una forma correcta el clima organizacional presente.

1.3 Descripción del problema

En la actualidad existe una gran problemática en las pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón en cuanto al clima organizacional. Esto debido a la falta de información en la administración del recurso humano y la escasa investigación del tema, puesto que no se ha dado gran relevancia a la satisfacción del personal con respecto a las labores realizadas.

En el ámbito empresarial suelen haber fluctuaciones constantes, donde cada gerente, dueño o encargado del negocio debe aprender a adaptarse a su entorno independientemente del sector donde se desempeñe. Aunque las prioridades o enfoques actualmente han cambiado, en décadas anteriores la finalidad de una empresa era mantenerse en auge y una de las formas era satisfaciendo las necesidades de sus clientes y manteniendo rentabilidad. Sin embargo, con el paso del tiempo se ha comenzado a dar importancia a los operarios dentro de la organización para el cumplimiento de objetivos de esta como tal, generando interés por investigar más sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

De acuerdo con lo anterior, existe la necesidad de estudiar algunos aspectos necesarios de identificar en una organización con relación a los colaboradores. Uno de ellos es el tema del clima organizacional, el cual se convirtió, según González (2017) en una herramienta que promueve información de suma importancia en cuanto a procesos culturales, estructurales y de gestión de recursos humanos, lo que permite planificar algunos cambios para la mejora en cuanto al personal. Asimismo, González indica que por medio de un diagnóstico se pueden tomar decisiones de importancia que logren modificar la percepción que poseen los obreros de la empresa como tal, lo que influye estrechamente en su motivación y productividad en la misma.

Debido a la información anterior, se puede establecer la necesidad existente en las PYMES del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón, de poder medir el clima organizacional. Con respecto a esta investigación, se analiza cuál es la importancia que le dan las PYMES del cantón de Pérez Zeledón del sector manufactura e industria en la medición del clima organizacional; así como su influencia en la productividad empresarial en el primer semestre del 2020.

1.4 Interrogantes de la investigación

En lo concerniente al clima organizacional, con el paso del tiempo han surgido diversas incógnitas, por ello, las empresas deben analizar si los operarios se desarrollan de la mejor manera en sus puestos de trabajo o bien si como una organización en conjunto poseen un desempeño óptimo. Por ello en la presente investigación se han establecido una serie de interrogantes que permiten conocer cómo se desarrolla el clima organizacional en las PYMES del cantón de Pérez Zeledón, explícitamente en el sector manufactura e industria. Esto con el interés de generar al final de esta investigación una propuesta metodológica que cumpla con todos los requisitos necesarios para una correcta evaluación del clima organizacional en las empresas de este sector.

1.4.1 Pregunta General

¿Cuál es la importancia para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón de una metodología que les permita medir el clima organizacional?

1.4.2 Sub Preguntas.

1. ¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la determinación del clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?

2. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas en la medición del clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?
3. ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?
4. ¿Existe una correlación entre la cultura organizacional y clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?
5. ¿Qué tipo de comunicación y liderazgo se practican en la PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?
6. ¿Es la estructura organizacional un elemento positivo o negativo hacia el clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?
7. ¿Por qué es importante establecer una metodología de evaluación del clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón?

1.5 Objetivos

El clima organizacional en las PYMES es un tema poco estudiado en lo relacionado con investigaciones, por esta razón se desarrolla la presente investigación, con el fin de indagar acerca de este tema, por ende, se implementan los siguientes objetivos por presentar:

1.5.1 Objetivo General

Analizar la importancia que tienen para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón una metodología que les permita medir el clima organizacional de sus colaboradores.

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 del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón.
- Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre estas, en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.
- Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.
- Analizar la estructura organizacional y su relación con el clima organizacional presente en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.
- Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

1.6 Modelo de análisis

En lo referente a este apartado, el modelo de análisis expone las diferentes variables que se abarcan con respecto al clima organizacional de las PYMES del sector manufactura e industria de Pérez Zeledón, ello con la finalidad de quedar instrumentalizadas de acuerdo con cada ítem del cuestionario. Dentro de las variables se toman en cuenta: factores del clima organizacional, herramientas, cultura organizacional, clima organizacional, PYMES, comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, estructura organizacional y metodología de evaluación.

1.6.1 Conceptualización e instrumentación de la variable factores del clima organizacional

El clima de una organización se debe medir a través de diversas herramientas aplicadas a los trabajadores. Williams (2013), define a las dimensiones del clima como una serie de características que influyen en la percepción y comportamiento de cada funcionario. En el caso de Brunet (1987), une las dimensiones en tres tipos de factores: los psicológicos individuales, los grupales, finalmente, los factores organizacionales. Estos agrupan subelementos como la motivación y satisfacción; entre otros. Para el primer factor: la confianza, liderazgo y trabajo en equipo. Para el segundo factor la estructura organizacional, comunicación, el equipo y la infraestructura física.

El clima depende de la percepción de los obreros al interactuar con los factores de empresa. Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), recalcan acerca de la importancia sobre los elementos influyentes en el comportamiento de los funcionarios. Por lo anterior, es vital para la empresa examinar sus factores más influyentes en las operaciones ejecutadas regularmente los trabajadores o identificar las características de mayor cuidado en términos de comunicación fluida, la autonomía y la asignación clara de tareas (Lescano, 2017).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo clima organizacional.

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

La medición del clima es útil para conocer el estado de la organización desde la percepción de los integrantes de la empresa y así obtener resultados, no solo desde la visión de dirigentes, sino de todos los integrantes o una cierta cantidad representativa a la población de la empresa, para determinar las acciones requeridas para mejorar el clima, (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

La medición realizada por medio de instrumentos tiene la finalidad, según Méndez (2006), de identificar y analizar los diferentes aspectos percibidos por los trabajadores, quienes manifiestan mediante ciertos comportamientos que conforman el clima organizacional. Las herramientas son usadas para medir características que determinan el estado del clima organizacional en las empresas, según las diferentes dimensiones (Espinoza y Jiménez, 2018).

Las herramientas de evaluación del clima organizacional, según González (2017), pueden ser enfocadas a obtener datos cualitativos o cuantitativos. Para este último, los instrumentos posibles para utilizar son las encuestas o las entrevistas a profundidad. Para el caso de reunir información cualitativa, ambos tipos de datos son imprescindibles en la toma de decisiones del área administrativa. Sin embargo, Brunet (1987), resalta al cuestionario escrito como el instrumento de mayor importancia para la recopilación de datos, por ello se puede generar preguntas para analizar la percepción de los trabajadores con respecto al clima de su empresa correspondiente.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo clima organizacional.

1.6.3 Conceptualización e instrumentación de la variable Cultura Organizacional.

Las empresas utilizan la variable cultura para identificarse mediante una serie de acciones, procesos o comportamientos de los equipos de trabajo. Jofré (2016), señala el valor intangible que representa la cultura, ya que este no se puede tocar, pero sí se puede percibir por cada trabajador. Asimismo, la cultura puede ser categorizada como fuerte o débil. El psicólogo Schein (2004), define a la cultura como aquellos elementos encontrados alrededor de los obreros mediante las interacciones con los demás compañeros, en donde influye el liderazgo de los gerentes y la estructura guía el comportamiento en las labores.

La formación de la cultura depende del comportamiento de los dirigentes por sus valores y liderazgo; no obstante, los encargados de transmitir el estilo de cultura afectan de manera positiva o negativa por cómo lo relacionan con los objetivos de la empresa (Podestá, 2009). Otro aspecto influyente en la cultura es el clima, como lo menciona Salazar et al. (2009), motivo por el cual abarca una serie de conductas y creencias ejecutadas por los trabajadores de la empresa.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo cultura organizacional.

1.6.4 Conceptualización e instrumentación de la variable del Clima Organizacional.

Según esta variable, Dessler (2009) interpreta al clima como las características del medio ambiente de trabajo, el cual se percibe directa o indirectamente y a su vez tiene repercusiones en el comportamiento laboral; es decir, es como el ambiente respirado día con día en la empresa y que a su vez es formado por la manera en cómo se desarrollan o comportan cada uno de los trabajadores dentro de la organización. Esto influye tanto directa como indirectamente en la labor realizada por cada uno de los colaboradores. Según Jofré (2016) el clima puede presentar un ambiente con mucho movimiento y energía o bien se puede encontrar en calma. También se le puede categorizar de un ambiente amistoso o en su parte opuesta ser frío. El clima comprende elementos formales como la estructura o también subjetivos como la percepción ante comportamientos como la cordialidad (García, 2009). Debido a esto se toma de manera diferente por cada uno de los funcionarios. Si se considera esto, cada ser humano tiene diversas formas de ver las cosas o bien percibir las, dependiendo de su estado de ánimo.

Para Chiang, Martín y Núñez (2010), existen varios tipos de clima organizacional, entre ellos el psicológico y el agregado. El psicológico, se compone de las percepciones que los obreros tienen de su entorno y la importancia de la situación para éstas. Como se mencionaba anteriormente, se refiere a cómo las personas perciben su alrededor y la

interpretación generada. En el caso del clima organizacional agregado, está compuesto por las percepciones que los miembros de la organización poseen, quienes pertenecen a una misma unidad, equipo de trabajo o departamento. Este se basa en la pertenencia de cada colaborador con esa área específica. La razón fundamental de este clima es la creencia de que cada división estructural tiene uno propio, el cual puede servir para medir el clima de la organización en general.

Asimismo, se logra ubicar el clima colectivo el cual, en relación con el agregado, se basa en las percepciones del personal acerca de los contextos organizacionales. La diferencia, radica en no necesitar ser miembros del mismo grupo de estudio. Por otra parte, este clima es identificado y analizado a través de las percepciones individuales de los factores situacionales de la organización.

Por consiguiente, se procede a realizar la medición de esta variable mediante el cuestionario, dicha medición se ubica en el módulo del clima organizacional.

1.6.5 Conceptualización e instrumentación de la variable PYMES.

En relación con esta variable, se procede con la definición de la misma para tener una mayor claridad del sector trabajado. Según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2019), es una pequeña o mediana unidad productiva la cual maneja y opera recurso humano con un promedio que oscila entre los diez a cien colaboradores, mediante la representación de una persona física o jurídica y estableciendo una actividad económica. En Costa Rica las PYMES tienen una gran participación dentro de la estructura empresarial del país y del cantón de Pérez Zeledón. Según el MEIC (2019), se realizan diferentes actividades productivas, entre las principales: el comercio, servicios, el sector agropecuario e industrial; los cuales contribuyen en el desarrollo económico y social del país. Por lo tanto, estas empresas se pueden clasificar según la actividad empresarial desarrollada como: industriales, comerciales y de servicios; las que utilizan la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas

(CIIU). Asimismo, estas empresas se pueden clasificar en micro, pequeñas y medianas empresas dependiendo de la cantidad de personal con los que cuentan para el desarrollo respectivo de sus actividades. En este caso son objeto de estudio de investigación solamente las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto, se clasifican como pequeñas si cuentan con un promedio personal mayor a 10, pero menor o igual a 35. Se clasifica como mediana si cuentan con un promedio mayor a 35, pero menor o igual a 100 personas. En lo relacionado con esta variable, se procede con la definición de la misma para tener una mayor claridad del sector en desarrollo. Para el Ministerio de Economía Industria y Comercio, se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) según información del MEIC (2019):

Toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (párr.1).

Si bien la redacción de MEIC establece lo anterior, se debe considerar el no restringirlo solamente a agricultura orgánica. Sin embargo, esta definición es muy acertada con respecto a la constitución de empresas en el cantón de Pérez Zeledón. No obstante, en el sector manufactura e industria no es tan frecuente; por ello esta información se demuestra mediante el análisis documental y la revisión bibliográfica.

1.6.6 Conceptualización e instrumentación de la variable comunicación

La comunicación humana según Loría (2011) es una interacción sistemática, que permite a dos o más personas interactuar mediante un mismo código, con el fin de compartir pensamientos, sentimientos o necesidades, es decir es aquel medio por el cual se da a conocer un mensaje determinado de un emisor a un receptor, el cual se ha convertido en uno de los aspectos más importantes entre las relaciones interpersonales ya que, las personas pueden entenderse mejor entre sí.

En la parte laboral se ha determinado la comunicación como aspecto vital para un buen desempeño, de este modo los autores Jablin y Putnam (2001), dan a conocer una pequeña reseña histórica sobre los inicios de la investigación sobre el tema de comunicación en las organizaciones, debido a que con el paso del tiempo el tema de la comunicación ha sido más profundizado por los investigadores y se ha convertido en uno de los asuntos más importantes para el desarrollo humano en todos los ámbitos, comenzando desde 1961 con el autor Lee Thayer, el cual publica el primer libro relacionado con la comunicación empresarial llamado: Administrative Communication. Años después, en las primeras investigaciones, el autor Redding a quien se le hace llamar el padre de la Comunicación Organizacional, publicó un libro en el cual analiza la comunicación interna, en el discute el concepto de clima organizacional y su relación con la comunicación efectiva. Asimismo, presenta diez fundamentos que han servido de base para las investigaciones en el campo de la comunicación en las organizaciones.

Basado en lo que se menciona anteriormente, para esta investigación se considera que la comunicación en una organización se desarrolla cuando se quiere transmitir algún mensaje, ya sea entre compañeros de trabajo o con los jefes, independientemente el medio que se utilice para transmitirlo; por ello se considera vital para un buen desempeño interno. Asimismo, se recalca la existencia de una gran cantidad de investigaciones realizadas con el fin de priorizar una comunicación efectiva, lo que la convierte en uno de los pilares fundamentales para desarrollar dentro de la empresa un buen clima organizacional, dando como resultado una mayor productividad.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo comunicación.

1.6.7 Conceptualización e instrumentación de la variable motivación

Desde hace muchos años atrás hasta la actualidad, la motivación laboral se considera uno de los pilares fundamentales que impulsan al ser humano a realizar sus labores o actividades de buena manera. Como lo recalca Bisquerra (2000), la motivación en la

actividad, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento está encaminado a lograr determinadas metas. Esto genera una mayor exigencia para lograrlas; no obstante, hace referencia sobre la relación de satisfacción, respecto a la motivación en realizar tales actividades. Por otro lado, considerando aspectos más actuales, Pérez (2016), alude a que las orientaciones y aspiraciones de cada colaborador se ven influenciadas por los grupos de pertenencia, de esta forma se sitúa a este dentro de un sistema de relaciones sociales. Por ello, se pueden ver afectadas las actitudes, ideas y creencias en relación con el trabajo; así mismo, como las propias condiciones en el lugar de empleo, las cuales se componen por los ya mencionados grupos de permanencia.

Es importante recalcar cómo con el paso de los años la motivación está ligada a la satisfacción laboral de cada colaborador. Ella forma parte importante del funcionamiento idóneo de una empresa, puesto que puede generar un problema al no presentarse de manera exitosa, por lo que se perjudica así a los clientes, tanto internos como externos. Esto se da como consecuencia de la mala calidad del servicio brindado por los funcionarios.

Por otra parte, se puede tener presente lo señalado por Robbins (2004) cuando se refiere al concepto de motivación, en donde sobresalen tres elementos principales para cada individuo que serían: la intensidad, la cual mide el esfuerzo utilizado por una persona para alcanzar una meta, el esfuerzo dirigido exactamente en la dirección de la meta esperada y la persistencia; la cual se refiere al tiempo en que se mantiene el esfuerzo para alcanzar la meta propuesta. Al analizar esto se puede esperar que todo colaborador motivado tenga las bases necesarias para poder desempeñarse día con día de manera óptima y así poder alcanzar todos los objetivos propuestos.

Cabe agregar, según lo mencionado por McLeond (2007), Maslow jerarquiza las necesidades de cada persona en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y de autorrealización; esta clasificación da a conocer los principales motivadores que mueven al ser humano.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo motivación.

1.6.8 Conceptualización e instrumentación de la variable liderazgo

En la actualidad, el liderazgo se practica dentro de las diferentes organizaciones y es un aspecto de mucha relevancia dentro de cada una de las empresas, lo cual puede influir dentro de estas con diferentes resultados, dependiendo de la persona que lo ejerce. Se debe considerar la posibilidad de encontrar diferentes tipos de líderes según lo revelan diferentes estudios, por lo cual se interpreta como la capacidad de influir en las personas; es decir, de llevar a un equipo de trabajo o a personas a surgir y otorgar buenos resultados. Esto funciona como un catalizador que los transporta hacia el éxito, los motiva, y retroalimenta en pro del logro de objetivos, por lo cual se pueden encontrar diferentes definiciones sobre liderazgo. Según Newstrom (2011) “Es el proceso de influir y apoyar en otros para que trabajen con entusiasmo el logro de ciertos objetivos” (p. 169). Asimismo, según lo menciona Chiavenato (2009) “Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos” (p. 342).

En la actualidad este concepto ha tomado un auge increíble, pues las empresas están optando por contratar personal con un rol de liderazgo, ya que se fusiona con el mejoramiento del clima organizacional. Por otra parte, Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), definen este concepto de la siguiente manera: “Liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo” (p. 80).

Según Alves (2000), el liderazgo se considera como la forma de crear y desarrollar un clima organizacional donde el equipo esté posibilitado a alcanzar el rendimiento que

espera, aparte de obtener la satisfacción en cada uno de los miembros de la organización como tal.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo liderazgo.

1.6.9 Conceptualización e instrumentación de la variable Manejo de Conflicto

Los conflictos se consideran comunes dentro de las organizaciones, siendo estos ocasionados cuando existe un desacuerdo u oposición entre las personas, dado que comúnmente influyen sobre el desempeño de los participantes si no son manejados de una manera correcta (Lussier y Achua, 2016). Por tanto, el manejo de conflictos es la capacidad de solución en desacuerdos u oposiciones dentro de la organización, con el fin de evitar problemas en el rendimiento de los integrantes de la organización.

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo de manejo de conflictos.

1.6.10 Conceptualización e instrumentación de la variable Estructura Organizacional

Según Chiavenato (2006), la estructura organizacional se define como “El conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad” (p. 274).

Por lo general, la estructura organizacional se representa por medio de un organigrama donde se ilustra las relaciones de autoridad, canales, grupos, departamentos o divisiones y líneas formales de responsabilidad (Hodge, Anthony y Gales, 2003).

La estructura de una organización está contemplada por algunos elementos como la designación de relaciones formales de dependencia o la cantidad que tiene o debería poseer la jerarquía, el número de personas que serán supervisadas por los gerentes y,

por último, la agrupación de personas en departamentos y estos ubicados en la organización completa (Mintzberg y Brian, 1993).

Esta variable se instrumentaliza mediante un cuestionario en el módulo estructura organizacional.

1.6.11 Conceptualización e instrumentación de la variable metodología de evaluación

Para poder determinar con certeza la metodología de evaluación o bien el modelo de evaluación más conveniente para el trabajo de investigación, es necesario analizar las diferentes opiniones de autores al respecto y de este modo poder definir cuál será el más apropiado. Méndez (2006) recalca que el objetivo de la medición es realizar un análisis con base en la percepción y la actitud de los obreros en relación con el clima organizacional, principalmente en las dimensiones que se hayan elegido para la investigación.

Por otro lado, García y Bedoya (1997) consideran la existencia de algunas estrategias para medir el clima organizacional. Dentro de ellas se encuentran el observar el comportamiento y el desempeño de los operarios, entrevistas directas y encuestas a todos los miembros de la organización. Sin embargo, Brunet (1987), considera que lo más conveniente para evaluar el clima organizacional es un cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización con las cuales se puede medir el grado de satisfacción que puedan tener los colaboradores; además, este autor considera que los cuestionarios se caracterizan por abarcar ciertas dimensiones como: la autonomía individual vivida por los funcionarios dentro de la empresa, las obligaciones impuestas a los mismos dentro de la organización, las remuneraciones otorgadas a sus trabajadores y el apoyo recibido por parte de sus superiores; entre otras.

Por otra parte, se considera dentro de los cuestionarios más utilizados el de Litwin y Stringer, el cual se basa en la motivación, es decir, en identificar las percepciones de los

individuos. El cuestionario llamado “Perfil Organizacional” de Rensis Likert, habla sobre modelos de medición para el clima organizacional, dentro de los cuales se encuentran: el modelo de medición de John Sundarsky – Test de Clima Organizacional (TECLA), el modelo de Fernando Toro, en el cual se estipula que para la evaluación del clima se debe utilizar la escala tipo Likert de cinco puntos; también se encuentra el modelo de Hernán Álvarez Londoño y el instrumento para el diagnóstico del clima organizacional adaptado y elaborado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez (García, 2009).

Luego de analizar lo mencionado e investigado anteriormente, se puede llegar a concluir que la medición del clima organizacional es un proceso de mucha dedicación, porque abarca diversos factores que dependen de cada organización y las necesidades particulares poseídas por cada una; de igual manera, estos factores pueden alterar la percepción del clima. Sin embargo, teniendo claras las dimensiones deseadas por abarcar, se desarrolla un cuestionario el cual, al momento de la aplicación en las organizaciones, brinde la información necesaria para la investigación. Por ello se menciona a manera de metodología de evaluación, el cuestionario es el instrumento más recomendado.

Esta variable se instrumentaliza mediante un estudio de caso, donde se toman en cuenta los resultados obtenidos de la investigación y se pone en práctica las recomendaciones pertinentes al caso, en conjunto con una empresa seleccionada.

Tabla 1: Cuadro de variables

Cuadro Resumen 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 Herramientas utilizadas para medir el clima organizacional	Factores: <i>son todas aquellas influencias, tanto formales como informales, que afectan el clima organizacional.</i> Herramientas: <i>instrumentos utilizados para determinar la percepción de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades o condiciones físicas donde laboran.</i>	Revisión documental Entrevista a profundidad en empresas del cantón que tienen medición del CO	Análisis documental (en el marco metodológico se debe desarrollar este método)
Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambas, en las PYMES del cantón.	PYMES Cultura Organizacional Clima Organizacional	PYME: <i>pequeña o mediana unidad productiva que maneje y opere recurso humano con un promedio de colaboradores mayor a diez, pero menor a cien individuos.</i> Cultura organizacional: <i>se conoce también como la personalidad de la empresa, ya que se compone de</i>	Revisión bibliográfica Cuestionario estructurado Entrevista a profundidad	Análisis documental PYMES de los sectores del cantón

		<p>valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas.</p> <p>Clima organizacional: <i>está referido a las características del medio ambiente de trabajo, el cual se percibe directa o indirectamente, y que a su vez tiene repercusiones en el comportamiento laboral.</i></p>		
<p>Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las PYMES del cantón de Pérez Zeledón.</p>	<p>Comunicación</p> <p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Manejo de Conflicto</p>	<p>Comunicación: <i>medio por el cual se transmite la información de mayor relevancia dentro de las organizaciones.</i></p> <p>Motivación: <i>es una forma de estímulo positivo realizada por las empresas y organizaciones en relación con las actividades que desempeñan los colaboradores,</i></p> <p>Liderazgo: <i>Proceso en el cual se intenta influenciar a un individuo o grupo de personas a alcanzar objetivos de forma personal o grupal,</i></p> <p>Manejo de Conflictos: <i>Proceso en el cual, dos personas o más consideran métodos o maneras de solucionar un</i></p>	<p>Cuestionario estructurado</p>	<p>PYMES de los sectores</p>

		<i>punto de vista diferente o situación que provoque un clima organizacional negativo.</i>		
Analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente en las PYMES del cantón de Pérez Zeledón.	Estructura organizacional	<i>La estructura debe ser el reflejo de objetivos y planes, ya que las actividades se derivan de ellas. También se pretende que sea el reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa y que responda a las condiciones en las que se encuentra</i>	Cuestionario y entrevista	PYMES de los sectores
Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las PYMES del cantón de Pérez Zeledón según sector productivo.	Metodología de evaluación	<i>Se ocupa del estudio de los métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en el proceso de investigación.</i>	Estudio de caso	Estudio de caso

Nota: Elaboración propia a partir de los objetivos planteados para la investigación

1.7 Alcance y limitaciones

1.7.1 Alcances

Mediante esta investigación se genera una herramienta que permite medir el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón. Con ello, se busca contribuir a que las empresas puedan generar un mejor desarrollo del clima organizacional y así poder mejorar las deficiencias existentes que anteriormente no podían ser detectadas por la carencia de un instrumento como este.

1.7.2 Limitaciones

La investigación realizada está enfocada a las PYMES del sector manufactura e industria, para la cual se detecta una escasa información del clima organizacional en dicho sector productivo. Por este motivo se cuenta con pocas referencias que se puedan integrar a lo investigado. La afectación mundial que se vive en el año 2020 por el virus del COVID-19, ha tenido repercusiones a nivel laboral para el sector estudiado; aunado a esta situación, las empresas se han visto en la necesidad de realizar la reducción de su planilla y la suspensión de contratos, lo cual hace a la población de estudio más limitada, así como la poca colaboración de estas empresas con respecto al cuestionario implementado. Se debe considerar que de once empresas que calificaban para la aplicación del instrumento, solamente se obtuvo respuesta de seis organizaciones.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO O REFERENTE
CONCEPTUAL

El presente apartado considera los aspectos relacionados generales como: una caracterización general del cantón de Pérez Zeledón, las PYMES, el sector en estudio tanto a nivel general como a nivel del cantón; todo esto ubicado en el marco referencial. Por otra parte, toman en cuenta en el marco teórico las variables establecidas para la investigación de modo que tengan un sustento teórico más profundizado.

2.1 Marco Referencial

El marco referencial comprende una serie de datos geográficos, culturales e históricos. Comienza a nivel general con el cantón de Pérez Zeledón para desplazarse hacia lo específico dentro de lo que se abarca: aspectos generales del cantón de Pérez Zeledón, caracterización de PYMES, aspectos generales del sector manufactura e industria y de igual este del cantón de Pérez Zeledón. Posteriormente se integra información conceptual comprendida en el marco teórico en el cual se describe más información relacionada con el tema de estudio, en donde se abarca: cultura organizacional, clima organizacional, factores y dimensiones del clima organizacional, así como relación del clima organizacional con satisfacción laboral, la salud en los trabajadores con la productividad y medición de este.

2.1.1 Aspectos generales del cantón de Pérez Zeledón.

La presente investigación se lleva a cabo en el cantón de Pérez Zeledón en la Provincia de San José. El mismo cuenta con una extensión territorial de aproximadamente 1 905.51 kilómetros cuadrados, conformados por 12 distritos: San Isidro de El General, General Viejo, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Pejibaye, Barú, Cajón, Río Nuevo, Páramo y recientemente el distrito de La Amistad. La ciudad cabecera es el distrito de San Isidro de El General (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.)

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2011), mediante datos obtenidos en el censo de ese año, el cantón de Pérez Zeledón contaba con una población de 134.534 habitantes, de los cuales 69.145 son mujeres y 65.389 hombres. Por otra

parte, se establece que el área urbana está conformada por 65.255 personas y 69.279, las cuales habitan la zona rural.

La actividad económica del cantón es diversificada, según lo indica la Municipalidad de Pérez Zeledón (s.f.), donde se detalla la realización de actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas, las cuales han tenido éxito gracias al puente que comunica la capital con la parte sur del país. En la parte agrícola, sobresalen la siembra de caña de azúcar y café, los cuales son los productos más elaborados en el cantón por parte de las microempresas. Se encuentran también Cooperativas encargadas de comercializar sus productos a nivel nacional e internacional, constituyéndose como parte importante del sector industrial y manufacturero de la zona. En otra área se encuentran las maquilas y panificadoras. Según datos obtenidos de la Municipalidad de Pérez Zeledón (s.f.), sobre las actividades ganaderas que se desarrollan en el cantón, son las de ganado porcino, asimismo el ganado vacuno, el cual se comercializa con fines de engorde y lechería. En el tema de turismo, Pérez Zeledón cuenta con un gran atractivo turístico destacado por la diversidad ecológica que le brindan sitios como el Parque Nacional Chirripó, debido a su altura, flora y fauna; lo cual proporciona una gran belleza escénica; además, la gran variedad de ríos que hay en la zona.

2.1.2 Caracterización de PYMES

Una empresa es considerada según Chiavenato (2001), como: “Todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etcétera.), para alcanzar los objetivos de auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y la comercialización de bienes y servicios” (p. 45). Es decir, una empresa es aquella que mediante el uso de una serie de elementos como: humanos, financieros, físicos o tecnológicos; entre otros, cumple con las metas propuestas para lograr mantenerse en el mercado mediante utilidades por

medio de la prestación de servicios y productos, los cuales satisfacen alguna necesidad del mercado, independientemente del sector en el que se desarrolle.

Si bien es cierto, la economía no solo se encuentra integrada por grandes empresas, sino también por un grupo de pequeñas y medianas (PYMES), independientemente si son o no formales, lo que constituye en gran medida el parque empresarial, dedicándose cada una de ellas a diferentes sectores económicos.

El término PYME es el abreviado de “pequeñas y medianas empresas”, lo cual se define según el artículo 3 la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas como “Toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica” (Ley N° 8262, 2015)

La importancia de las PYMES se evidencia en la generación de empleos, exportaciones, cultura emprendedora, ambiente, desarrollo local, innovación, producto interno bruto; entre otras (Leiva y Martínez, 2012). Es decir, de otro modo son encargadas de la activación de la economía, gracias al desarrollo de empleo y a la entrada de divisas por las exportaciones desarrolladas.

Las empresas micro, pequeñas y medianas, constituyen el 98,05% del parque empresarial formal, siendo consideradas como ágiles y flexibles, al ser adaptadas para enfrentar una crisis o crecer. De acuerdo con algunos datos del 2010, la mayoría de las empresas son micro, representando un 71,04%, las pequeñas un 22,78%, por último, un 4,02% son medianas. Su importancia se visualiza en generar más del 50% del empleo privado formal, dedicándose especialmente al sector de servicios (54%), seguidamente de comercio (27%), agricultura y afines (11%) y finalmente al de industria manufacturera (8%) (Leiva y Martínez, 2012)

2.1.3 Aspectos generales del sector manufactura e industria

Según lo menciona la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2020), este tipo de sector en Costa Rica ha sido reconocido por rankings internacionales como el país más innovador de Latinoamérica, lo cual ha sido demostrado en el dinámico y especializado sector. Este campo es reconocido por productos sumamente competitivos a nivel de calidad en subsectores tan diversos como la joyería y productos de cuidado personal, hasta pinturas para interiores y exteriores y metalmecánica.

Por otro lado, Buitelaar, Padilla y Urrutia (2000), rescatan la evolución de la industria manufacturera de Costa Rica entre los años 1986 y 1996, el cual se fue formando sobre la base de cinco indicadores: valor agregado, valor bruto, empleo, exportaciones e importaciones. Seguido del proceso, se presenta la brecha de la productividad laboral entre los sectores manufactureros costarricenses y sus contrapartes en los Estados Unidos.

En lo correspondiente a PYMES, cabe mencionar que las empresas con capital local y otras con propiedad familiar, tienen diversas dificultades para poder adaptarse a las aperturas presentes en el mercado actual.

Según lo mencionado en la investigación, Buitelaar, Padilla y Urrutia (2000), la mayoría de las empresas entrevistadas consideran que la apertura comercial y las tendencias mundiales de la globalización, han provocado mayores exigencias en cuanto a normas, precios, calidad, tiempos de entrega, diseño y servicios postventa. Dada a esta situación, se puede mencionar cómo las empresas han visto la reducción en sus márgenes de rentabilidad, donde han optado por realizar combinaciones estratégicas correspondientes a calidad de producto y reducción de precios.

Dentro de lo que se puede determinar y según esta investigación, las PYMES en el sector manufactura e industria tienen la necesidad de capacitación y modernización en cada uno de los procesos realizados con la finalidad de poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, asimismo poder prevalecer en la actualidad con productos que

estén al alcance del consumidor, que satisfagan necesidades o bien provoquen en el consumidor el deseo de poseerlos, sin perder de vista la calidad de estos para ser la primera opción del comprador.

2.1.4 Sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón

Según información suministrada por la Municipalidad de Pérez Zeledón, en el sector manufactura e industria existen 260 empresas inscritas según el reporte general al 31 de octubre del 2019, de las cuales algunas son grandes empresas poseedoras de bodegas de distribución en el cantón. Por otro lado, hay beneficios de café, fabricadoras de textil, aserradores y constructoras; entre otros. Actualmente existe información escasa disponible al público acerca de las pequeñas y medianas empresas activas en el cantón de Pérez Zeledón que pertenezcan al sector manufactura o industria; sin embargo, hay varias empresas dedicadas a la parte textil, las cuales generan un impacto importante en el mercado pezeteño que abarcan desde las pequeñas y medianas empresas, todos los colegios del cantón, hasta las grandes organizaciones. Estas han buscado crecer y posicionar su marca y algunas de ellas confeccionan artículos para deportistas nacionales que se han destacado en algún momento en su deporte correspondiente (PROCOMER, 2016).

2.2 Marco Teórico

El siguiente apartado reúne una serie de temas, conceptos y relaciones; entre otros elementos sobre el clima organizacional y el sector manufactura e industria, que permite ampliar la comprensión del tema en estudio.

2.2.1 Cultura Organizacional y Clima Organizacional

La cultura de una empresa influye en el comportamiento de los trabajadores porque, como Dessler (2009) expresa, la cultura comprende valores, tradiciones, conductas y elementos para los cuales su planificación debe ser en función de los resultados

esperados, por lo que, para determinar los valores y tradiciones, el funcionario debe adaptarse a lo establecido, de esta manera una empresa forma una cultura propia que la identifique.

Una cultura puede ser vista como una identificación de una empresa debido al conjunto de elementos o acciones propias establecidos por la administración, como Jofré (2016) determina la posible diferenciación de las organizaciones al comparar el tipo de cultura indicada por el área administrativa, según los valores, hábitos, prácticas y costumbres realizadas por los trabajadores.

En relación con el comportamiento de los obreros, el psicólogo Lewin (como se citó en Davis y Newstrom, 1996) manifiesta acerca de las características personales de los funcionarios al interactuar con el ambiente que les rodea, las cuales forman una cultura que surge de lo captado por el colaborador. El clima percibido por la organización interna influirá a conformar una cultura, por este motivo los gerentes deben preocuparse por los resultados que puedan reflejar la medición del clima organizacional (Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo, 2009). Además, Davis y Newstrom (1996), comparan la cultura organizacional con las características geográficas de las regiones, de tal manera un obrero escoge la cultura de más agrado a cómo podría elegir un lugar para vivir por las características climáticas; por tanto, se considera importante que la empresa brinde un tipo de cultura agradable que sea de interés para las personas para trabajar y seguir las características establecidas.

La cultura organizacional comprende una serie de elementos agrupados en tres categorías, de las cuales se subdividen en acciones ejecutadas por los trabajadores. De acuerdo con su cultura, Jofré (2016) divide los elementos en normas formales, informales y cultura material; según categorías. La primera es la de los documentos jurídicos, como los reglamentos, manuales, estructura organizacional y otros que correspondan a lineamientos de la empresa. La segunda atañe a las acciones formadas por ser realizadas continuamente como algún hábito o costumbre; finalmente, la llamada cultura material se refiere a la estructura física del espacio de trabajo y elementos físicos que representen a

la empresa, por ejemplo, las características del edificio, zonas de descanso, las oficinas, la tecnología, señalización y más.

Sin embargo, Jofré (2016) rescata la importancia de que la administración decida y planifique adecuadamente la cultura deseada en su empresa, la cual debe estar acompañada de una acción administrativa empoderada y con aceptación de los colaboradores. La cultura también puede depender de las personas encargadas de dirigir la organización, por los valores, convicciones y forma de liderazgo que posean, pero se deben adecuar a las expectativas de los objetivos y planes estratégicos. Es preciso tener claro cómo la cultura está ligada a la estrategia de trabajo establecida y a su vez las personas encargadas de transmitirlo deben cumplir con los objetivos propuestos, pero también, comportarse y actuar según los deseos de la organización (Lescano, 2017; Podestá, 2009).

2.2.2 Factores y dimensiones del clima organizacional

Con respecto al número de factores que permiten determinar el clima organizacional por utilizar como punto de medición, está distribuido según los estudios de diferentes profesionales, para los cuales prefieren separar elementos entre más clasificaciones o bien incluir ciertas características dentro de una misma agrupación; sin embargo, algunos autores abarcan las mismas características dentro de una misma clasificación (Williams, 2013).

Por su parte, (Rodríguez, 2016) asegura que el comportamiento de los trabajadores depende estrechamente por las acciones del área administrativa, así también manifiesta como el clima depende de la percepción sobre las condiciones de la tecnología, estructura organizacional o la remuneración, las actitudes y los niveles de satisfacción de todos los niveles jerárquicos. En el caso de Pritchard y Karasick (como se citó en Vega, Rodríguez, y Montoya, 2012) expresan 11 dimensiones sobre el clima organizacional, en el que se busca identificar la relación entre las funciones y la satisfacción. Algunas de

esas dimensiones son tomadas en cuenta por otros autores mencionados anteriormente, como los conflictos, la estructura de la organización, la remuneración y el apoyo a ellos. Aparte de esas características, Pritchard y Karasick mencionan sobre la flexibilidad y las relaciones sociales en la empresa, entre otras más.

Por su parte, Salazar et. al (2009) describen las características de los factores más comunes según el ambiente físico como todo tipo de equipo e infraestructura, las características de la estructura por su línea y forma de dirección. En el caso de los conflictos laborales o por deficiencias en la comunicación, corresponden al ambiente social, aunque el comportamiento personal como las actitudes también son influyentes. Por último, la productividad y la satisfacción laboral, entre otros aspectos, corresponden al comportamiento organizacional mantenido por sus colaboradores los cuales son demostrables en las metas cumplidas y sentimientos de pertenencia hacia la empresa.

Dentro de la investigación se abarcan diversos elementos del clima organizacional, esto para una mayor comprensión del tema, entre ellos están

1. Comunicación: La comunicación es la transferencia y comprensión de un significado o idea, la cual debe ser entendida independientemente de su tamaño. Dentro de las organizaciones, esta cuenta con un papel importante de control, motivación, expresión de emociones e información. Es necesaria para poder ejercer control sobre los miembros de una organización, ya sea de manera formal (con sus superiores) o informal (con sus inferiores o compañeros). Al igual que posee una función importante en el tema de motivación, debido a que, mediante la comunicación, se puede aclarar a los colaboradores sobre lo que realiza, la forma en que se desempeña y cómo puede mejorar sus labores. Mediante la comunicación se puede expresar las emociones por parte de los integrantes de la organización, como pueden ser frustraciones o satisfacción sobre su estadía en la empresa, así también, por medio de la comunicación, estos pueden tomar decisiones gracias a la información que circule sobre selección de puestos o medidas que se tomen en la organización (Robbins y Judge, 2009).

2. Motivación: se puede decir que es el elemento tanto tangible como intangible utilizado para la actuación de manera positiva y placentera de una persona, en las empresas este tema es suma importancia porque al tener colaboradores motivados, estos siempre estarán anuentes a la colaboración en diversas tareas no solo las asignadas, porque mantienen un espíritu de colaboración en mayor proporción. Su papel en el clima organizacional es la creación de una atmósfera de calidad y trasmisión de positivismo para los colaboradores, sintiéndose pertenecientes a la organización (Espada, 2006)
 3. Liderazgo: su concepto radica en el acto de liderar o dar el primer paso para ser guía en los procesos a seguir, es la actuación del jefe, donde no solo se trata de dar instrucciones sino, de ser la persona ejemplar en la organización, trabajando junto al equipo, no únicamente dar órdenes, sino que con ellos busque cumplir las metas, haciéndolos sentir acompañados y tomando decisiones que sean favorables en ambos bandos. Su papel en el clima organizacional, es ser una figura a seguir por los colaboradores, mostrar siempre su interés hacia la búsqueda de un equilibrio, manteniendo una mente positiva transmisible para los trabajadores (Newstrom, 2011).
- Estilos de liderazgo dentro de la organización:

El liderazgo se relaciona con la administración desde la influencia que ejerce un administrador o colaborador sobre sus compañeros de trabajo, tal como lo menciona John Maxwell en su libro, de manera que para los estilos de liderazgo que se mencionan a continuación están relacionados en cómo un dirigente influye sobre los demás y su percepción del liderazgo (Maxwell, 1996).

En una investigación realizada por Contreras, Fernando, Barbosa, y Uribe, (2010), dividen al liderazgo en dos grandes agrupaciones donde una se enfoca en el cumplimiento de los objetivos que designe la empresa y el otro centrado en el bienestar

de las personas. Ambos enfoques integran otros estilos de liderazgo que se desprenden de estos, como lo son los siguientes:

- El líder busca generar presión para cumplir una meta.
- El principal interés del líder es cumplir las metas de la empresa, omite el bienestar de los colaboradores.
- Da libertad a sus colaboradores de dar sugerencias u opiniones.
- Un líder con confianza en el grupo, preocupación propia y por los demás, pretende una relación estable con buena comunicación.

Los estilos mencionados son incluidos por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) en su libro, donde recalcan acerca de los distintos modelos como también sobre estilos de liderazgo que se han tomado en la literatura y en distintas investigaciones anteriores, siendo importante señalar y agrupar estos elementos de tal forma para interpretación de esta investigación.

4. Resolución de conflictos: en una empresa donde todos los días surjan problemas entre los compañeros de trabajo, puede afectar el estado de ánimo de cada uno, sintiendo descontento por permanecer dentro de la organización, el cual puede incrementar con el paso del tiempo si la situación no mejora. Consecuentemente, al existir indisposición de los trabajadores estos evitan con menos frecuencia resolver sus problemas, por lo contrario, generan más conflictos lo cual resulta un ambiente negativo de percibir (Runa, 2017).
5. Estructura organizacional: este elemento se refiere a la distribución de tareas en los puestos de la empresa; así como la sobrecarga de responsabilidades, cantidad de puestos de manera que estos faciliten el cumplimiento de procesos los cuales responden a la actividad normal de la empresa, a la misma vez estos no interrumpen las acciones comunes y permitan la adaptación a cambios administrativos (Hodge, Anthony y Gales, 2003).

2.2.3 Relación de satisfacción laboral y el clima organizacional

La satisfacción de los colaboradores es uno de los indicadores influyentes en el clima de una empresa. Tal como lo manifiesta Werther et al. (2014), se deben mantener niveles altos, ya que se aumenta la productividad y los resultados positivos en la empresa. También reconoce la necesidad de saber motivar a los funcionarios y establecer asesorías para asegurar una mejor satisfacción, por lo cual el departamento de recursos humanos es el principal responsable de optimizar la calidad de vida de los trabajadores hasta donde sea posible.

A su vez, el clima puede influir en los niveles de satisfacción de cada colaborador, así lo indican Rodríguez y Remus (2004), los cuales lo relacionan con la motivación y el desempeño en el cumplimiento de tareas, esto dependerá por las expectativas que surgen como consecuencia de acciones específicas. Es así como el bienestar de los obreros se convierte en un factor integral para la organización, dependiendo de lo percibido, tanto de los factores físicos como psicológicos (Salazar et al., 2009). No obstante, Elton Mayo (como se citó en Jofré, 2016) elaboró una investigación entre los años 1927 y 1932, en donde concluye que las acciones realizadas se basan en identificar el efecto de ciertas variables relacionadas al ambiente de trabajo en la producción del colaborador. También, producto de sus estudios desarrolló técnicas para conocer la satisfacción de los obreros por medio de entrevistas y cuestionarios, por lo cual cobran mayor importancia conforme a la frecuencia en que se utilizan dichas herramientas.

2.2.4 La salud en los trabajadores y el Clima Organizacional

Una de las áreas en las cuales el departamento de recursos humanos debe trabajar como parte de sus funciones dentro de una organización, es el tema de la salud ocupacional, “garantizando un ambiente de trabajo exento de riesgos” (Werther et al., 2014, p.18). Pero también existen elementos tal y como lo menciona Chiang, Heredia, y Santamaría (2017), que afectan a nivel mental, al exigir al funcionario más esfuerzo para

enfrentar presiones, tanto sociales como psicológicas, lo que genera inquietud en el bienestar de cada uno.

Los autores Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega (2017), a través de un estudio realizado, determinaron que los trabajadores consideran de gran importancia el apoyo en el cuidado de la salud y seguridad familiar, siendo variables determinantes para un desarrollo sustentable en la empresa. Por este motivo la organización debe cumplir en otorgar buenas condiciones laborales sanitarias y a su vez respetar las obligaciones legales en relación con el tema. Sin embargo, Salazar et al. (2009) recalcan sobre ciertas actitudes que los jefes no pueden forzar en sus equipos de trabajo, como la superación personal, llevar una vida sana y evitar los conflictos generados por querer competir. Si realmente una persona no quiere crecer académica o profesionalmente, no se puede hacer nada más, pero la administración sí puede desarrollar un entorno agradable y fomentar las buenas relaciones humanas, las cuales ayudarán a la salud del funcionario; así como, los ambientes donde se perciba confianza y se reduzcan las actitudes negativas.

2.2.5 Relación del clima organizacional con la productividad

Como bien se sabe, todas las empresas sin importar el bien o servicio que brindan necesitan de recurso humano para poder llevar a cabo sus funciones. Al mismo tiempo las personas necesitan de las empresas para poder solventar sus necesidades, tanto por el bien o servicio brindado, como por las remuneraciones económicas dadas al personal por las funciones realizadas dentro de la empresa. Según Marvel, Rodríguez y Núñez (2011), dentro de una organización existen comportamientos individuales y grupales, es por este motivo, que se obtienen resultados individuales y en grupo; así también hace énfasis en catalogar el factor humano como el motor principal para el buen funcionamiento de toda organización.

Todos los recursos dentro de las organizaciones son gestionados por las personas que laboran en ella, al ser quienes con su esfuerzo, tiempo y dedicación producen los bienes y servicios de manera eficiente para buscar siempre la mejora continua. Por este motivo, toda intervención para la mejora dentro de la organización nace del factor humano, así como lo menciona (Singh, 2008). Por otro lado, la empresa debe concertar las necesidades y deseos de todos aquellos que conforman el factor humano, al reconocer a cada uno como seres individuales. Es importante para la organización conocer las necesidades y los deseos de los grupos, para que estos se concilien así mismo con ellos y además con las expectativas organizacionales (Marvel et al., 2011).

Con respecto a la productividad, Tolentino (2004) considera el resultado de la armonía y la relación entre la tecnología, el factor humano, la organización y los sistemas; los cuales son gestionados o administrados por personas. Por otro lado, Quijano (2006), establece que la dimensión psicológica está compuesta por factores individuales y la dimensión psicosocial, se compone de los factores grupales y organizacionales. Esto tiene relación con la actuación de las personas como individuos o bien como parte de un grupo que interactúa en la organización. Estos factores se presentan cuando los individuos o bien los grupos interaccionan en la organización, de igual manera, podrían tener alguna repercusión en la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa como tal.

Es importante tener en cuenta, como se ha mencionado anteriormente que, la motivación laboral al ser uno de los aspectos fundamentales incluidos en el clima organizacional, debe ser atendido con mucha delicadeza, ya que a su vez el hecho de tener motivados a los miembros del equipo de trabajo los hará ser más productivos; sin embargo, para las PYMES se considera este aspecto de gran importancia, pues al ser empresas pequeñas no cuentan con la misma capacidad económica que las empresas grandes. Por este motivo no pueden darse a la libre para estar despidiendo personal, al ser una causa los muchos gastos innecesarios para la misma (Brancato y Juri, 2011).

2.2.6 Medición del clima organizacional

Según lo mencionado por Cardona y Zambrano (2014), para poder llevar a cabo un análisis de las dinámicas en las organizaciones, es necesario estudiar todos los factores y características esenciales según el tipo de organización a analizar; en especial en términos del contexto social de referencia, el personal, los recursos, la estructura y los objetivos. Con base en ello, se pueden tomar en cuenta algunos aspectos propios de cada uno de los contextos, como, por ejemplo: se debe tener en consideración la satisfacción, la motivación, las condiciones laborales, la productividad y la competitividad; entre otros aspectos a ser tomados en cuenta como factores primordiales a considerar en el análisis de clima organizacional.

Basado en lo anterior, se puede recalcar que lo ideal para poder medir adecuadamente el clima organizacional y poder obtener resultados precisos con altos niveles de confiabilidad, es necesario usar instrumentos psicométricos, los cuales van de la mano con “las teorías psicológicas suscritas al comportamiento organizacional. Esto es un esfuerzo que en la actualidad se desarrolla paulatinamente”, como lo indican (Cardona y Zambrano, 2014, p.185). Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en la actualidad el tema del clima organizacional ha adquirido gran importancia, por lo cual queda en evidencia que ya no es un tema ignorado por las organizaciones, pues ha pasado a ser uno de los pilares fundamentales para el buen desarrollo de estas.

Cada instrumento de medición está basado en la aplicación de encuestas con tendencia a medir las percepciones de los integrantes de la empresa, con respecto a las dimensiones consideradas relevantes y que han sido contempladas en un modelo de funcionamiento organizacional, según lo mencionan Reinoso y Araneda (2007). En un estudio de diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional, recalca la existencia de gran variedad de escalas, las cuales funcionan para la medición del mismo y dependen de las percepciones, expectativas y dimensiones consideradas previamente para la evaluación.

Para realizar el diseño del instrumento por utilizar, es necesario seleccionar las variables a ser medidas y de interés para la investigación. Como lo mencionan Reinoso y Araneda (2007), para el diseño del instrumento de medición es necesario tener en cuenta el análisis de objetividad, el cual hace referencia al grado en que el instrumento permanece a la influencia de sesgos y tendencias. Por ello, para el análisis del grado de confiabilidad del instrumento, es necesario tomar en cuenta la generación de resultados iguales; es decir, consistentes y coherentes; así mismo, explica la validez del instrumento y se rige conforme el mismo mida lo que debe medir, para lo cual es importante analizar tres aspectos de validez correspondientes a: contenido, criterio y constructo.

En lo referente a la aplicación del instrumento, Navarro y Rosellón (2011) recalcan que cualquiera que sea la población de estudio, es necesario la selección de un muestreo probabilístico aleatorio donde todos los objetos de estudio tengan la misma posibilidad de ser seleccionados. Respecto al análisis de los resultados obtenidos, se deben dividir los cuestionarios aplicados según las variables de estudio para poder realizar un análisis con más profundidad. Para ello es recomendable realizar tabulaciones que permitan a su vez la elaboración de figuras en donde se pueda observar más claramente los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se abordan aspectos como: el enfoque de investigación y sus alcances, el tipo de investigación que se está trabajando, la población de estudio, las fuentes de información, así como el instrumento y la técnica de recolección utilizada; lo cual es necesario definir y analizar para comprender cómo se desarrolla esta investigación. Para esto se toma en cuenta el objeto de estudio en este caso, la evaluación del clima organizacional en las PYMES del cantón de Pérez Zeledón dedicadas a la manufactura e industria.

3.1 Enfoque de la investigación y sus alcances

El tipo de investigación presentado es un enfoque mixto, el cual implica, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio” (p. 532) este se refiere a una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Esto debido a la integración de los métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, con el objetivo de obtener información veraz y completa, necesaria e indispensable para desarrollar el alcance de los objetivos descritos anteriormente en la investigación.

Por lo tanto, Hernández et al. (2014), consideran al método cualitativo como guía por áreas o temas significativos de investigación. Es decir, es un enfoque que busca especificar las propiedades, características y perfiles de grupos o personas, evalúan, miden y recolectan información sobre las diferentes variables, para así poder llevar a cabo una descripción más detallada de lo que se investiga, por ello es de suma importancia tomar en cuenta las opiniones y aspectos relevante de la muestra seleccionada para este fin.

Con respecto a la investigación cuantitativa, este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico,

con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, según Hernández et al. (2014). Por consiguiente, trata de establecer igualmente la medición de las diferentes variables; sin embargo, este se enfoca en la obtención de valores cuantitativos, los cuales pueden ser analizados a través de técnicas estadísticas que permitirán la interpretación de los resultados obtenidos para de esta forma poder emitir conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

En la investigación se utiliza tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, lo que genera de este modo un enfoque mixto, el cual permite poder abarcar las variables por estudiar, las cuales son: factores del clima organizacional, herramientas utilizadas para medir el clima organizacional, cultura organizacional, comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, estructura organizacional y la metodología de evaluación; todas estas variables son medidas mediante los instrumentos del cuestionario y la entrevista.

3.2 Tipo de investigación

En este apartado se definen los tipos de investigación existentes y las abarcadas en el trabajo. Dentro de estas: la descriptiva, exploratoria y el estudio de caso.

3.2.1 Descriptiva

El tipo de investigación o alcance es de índole descriptiva, esto porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población (Hernández et al., 2014). Asimismo, detalla una situación, va en busca de las características y de conocer el entorno, así como de perspectivas de las personas de las diferentes PYMES del cantón, lo cual se debe estudiar a detalle. Algunas de las variables por medir en esta investigación se determinan con respecto a la descripción o bien percepción de los trabajadores, quienes serán

indagados con el fin de obtener información de primera mano. Por otra parte, pretende describir una situación que acontece en el entorno de las empresas del cantón dedicadas a la manufactura e industria.

3.2.2 Exploratoria

La investigación también abarca el alcance exploratorio, esto porque se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Hernández et al., 2014), debido a los elementos integrantes del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas que conforman el cantón de Pérez Zeledón. Como se observó en capítulos anteriores, son temas no abarcados o documentados en su totalidad, a pesar de encontrarse estudios sobre el mismo; enfocados en otros sectores o grandes empresas.

3.2.3 Estudio de Caso

En lo correspondiente al estudio de casos y según lo menciona Muñiz (2010), estos tienen como característica básica el abordaje de una manera intensiva en lo respectivo a la unidad de investigación, la cual puede referirse a una persona, familia, grupo u organización. Por otro lado, puede llegar a ser algo simple o complejo, sin dejar de ser la unidad de estudio; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, están abordadas de forma individual. El estudio de caso ha ido tomando fuerza en los proyectos o trabajos de investigación. Si se presentan beneficios para la investigación, se pueden incorporar muchas variables de interés en un mismo análisis al tomar varias fuentes como respaldo. Monge (2010); Ghauri y Gronhaug (1995) toman como referencia a Hartley y a otros autores, quienes añaden que los estudios de caso no definen el tipo de investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa, por la utilización de los tipos de instrumentos y sus herramientas, por el contrario, esto es determinado por el enfoque hecho en la investigación de los casos.

3.3 Población de estudio o de interés

En este caso se estudia el sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón en lo referente a PYMES, el cual está caracterizado por empresas encargadas de transformar materia prima en productos finales. El cantón cuenta con empresas dedicadas a la producción de alimentos, fabricación de textiles y materiales para la construcción principalmente. Según información brindada por la Municipalidad del cantón, hay registradas 94 empresas que se encuentran en los sectores micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la parte de industria y manufactura. Dentro de estas organizaciones se ha realizado un listado para poder conocer cuáles de las mismas se clasifican como PYMES, esto según la cantidad de operarios dentro de la organización, para ello se recurre a consultas mediante correo electrónico y llamada telefónica, con lo que se determina que 83 de estas empresas se consideran como microempresas, por lo cual, las 11 empresas restantes corresponden al sector de las PYMES.

Por otra parte, en lo que concierne a la población de estudio y según la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE, 2020), Costa Rica ha evolucionado debido a que en el último año exportó \$8.771 millones, lo que representa el 76% de las exportaciones de bienes, esto lo posiciona en un sector industrial consolidado. Dentro de los productos exportados hasta la actualidad, se tienen las pelotas de béisbol utilizadas en las grandes ligas, artículos tecnológicos patentados; por otro lado, se continúa con la exportación de trajes de sastre confeccionados a mano. Cabe mencionar que Costa Rica exporta más de 4.000 productos a más de 150 socios comerciales que incluyen electrónicos, textiles, plásticos, joyería, metal mecánica y papel; entre otros. Esto lleva a considerar a estas empresas como una plataforma idónea para la creación de productos en Costa Rica; por ende, las exportaciones brindan ventajas competitivas en relación con otros países.

Con base en esta información se determina la población a estudiar como empresas productoras de artículos o bien productos reconocidos en el cantón por la calidad en los mismos. Dentro de las empresas del cantón, se encuentran: Coope Avanzando Juntos R.L, Alimentos el General y Concentrados Drs. Corrales, las cuales se dedican a la fábrica de concentrados, a su vez Coope Avanzando Juntos R.L. posee una empacadora carne para comercialización; Expresur Prefabricados S.A., Prefabricados del Valle, las cuales se dedican a la fabricación de prefabricados de cemento; por otro lado, se encuentra también la Sastrería Adán, quienes se dedican a la confección de prendas de vestir, uniformes para damas y caballeros; asimismo, Sombreros Dragón, la cual se dedica exclusivamente a la creación de sombreros, además se encuentra la empresa Uniformes Evegam y Multibordados, estas realiza la confección de uniformes deportivos, empresariales y para centros educativos, además de sublimación, serigrafía, bordado, transfer y poliflex. Por otro lado, se encuentra la empresa Coopeassa R.L. la cual poseen un beneficiado de café; la empresa Fudese semillas desarrolla tecnología agroindustrial, además, de otros productos a base de semillas. Se encuentra también el Tajo La Palma quienes desarrollan agregados para construcción.

3.3.1 Realización de censo

Según Hernández et al. (2014), se conoce como censo aquel conformado por todos los casos del universo o población en estudio (personas, animales, objetos). De acuerdo con el estudio que incluye personas, se realiza con el fin de evitar excluir opiniones de importancia para el estudio. Por lo tanto, censo es el estudio que incluye a toda la población, con el fin de tener una mayor veracidad en la información recolectada, la cual se analiza para dar resultados más exactos. En el presente trabajo la investigación se realizó mediante un censo a las empresas correspondientes a la población de estudio.

3.3.2 Selección de los participantes o informantes

Para elegir a los participantes requeridos para la presente investigación, se debe tomar en cuenta una serie de criterios, como lo indican Arias-Gómez, Villasís-Keever, y Miranda-Novales (2016), que corresponden a características de la población. Para la investigación llevada a cabo mediante el método de un censo, los informantes corresponden a la misma población de estudio; es decir, todos los trabajadores de las empresas pequeñas o medianas del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón. Estas deben encontrarse activas para el primer semestre del 2020. Cabe destacar que para este período se han presentado cierres inesperados en distintas empresas como consecuencia por la pandemia causada por la COVID-19, enfermedad que comenzó a afectar el país a inicios del mes de marzo y ha tenido a su vez muchas repercusiones en el aspecto económico, por lo cual muchas empresas se han visto en la obligación de reducir el personal y hasta cerrar completamente sus negocios. Sin embargo, debido a las particularidades centradas en las empresas que pertenecen al sector manufactura e industria, donde algunas de estas no pueden paralizar sus labores en el transcurso del día laboral, al menos uno de sus funcionarios debe continuar con sus funciones. Por este motivo, para obtener los datos de esta investigación, no se puede contar con la participación del 100% del personal, por tanto, se requiere de un 70% de participación del total de colaboradores de la empresa. Se considera esta representación muestral como óptima para poder obtener resultados necesarios en la investigación.

3.4 Fuentes de información

En lo referente al apartado a desarrollar se conoce lo que son las fuentes de información, (Helio, 1991, p.57) a cualquier objeto, persona, situación o fenómeno, cuyas características permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca

del objeto de estudio, este a su vez es la fuente sustentable para la investigación desarrollada y permite identificar dónde se obtiene la información requerida para el desarrollo de esta.

Para la realización del presente estudio, se toman en cuenta diferentes fuentes de información, las cuales son consultadas y a su vez funcionan como una guía durante la realización del trabajo y se toman en cuenta las siguientes:

3.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias corresponden a los datos recogidos directamente por las personas para dicha investigación (Barrantes, 2008). En este caso serán los operarios de las PYMES del sector de manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón. De igual forma, se incluye a las jefaturas directas de estos funcionarios, quienes pueden colaborar con información relevante sobre las variables por estudiar y del entorno de la organización. Por otra parte, para dicha investigación serán utilizadas técnicas que contemplan la entrevista y cuestionario aplicados directamente a los informantes.

3.4.2 Fuentes secundarias

Con respecto a este apartado, las fuentes secundarias “son resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos, de libros o tesis”. También pueden ser “libros que desarrollan un tema a partir de su propia recopilación de datos” (Ulate y Vargas, 2013, p.84). Es decir, todo lo relevante en cuanto al tema del sector a estudiar y a su vez sirva como referencia para poder tener mayor claridad en lo referente a la investigación. Dentro de las fuentes secundarias consultadas están:

1. Registros internos de la organización

Se toma en cuenta incluir una revisión sobre la diferente documentación o herramientas existentes que se puedan aplicar dentro de las PYMES que permitan analizar el clima organizacional desarrollado dentro de estas; como por ejemplo planes de motivación, reglamentos internos de la PYMES y demás considerados necesarios.

2. Base de datos electrónicas

Se procede a la búsqueda de información en diferentes páginas de internet confiables como lo son el MEIC, INEC, Cámara de Comercio de Pérez Zeledón, Municipalidad de Pérez Zeledón; entre otras, las cuales proporcionan información importante en cuanto a las PYMES del cantón. Asimismo, se consulta otra gran cantidad de documentación de fuentes electrónicas; debido a la facilidad y rápido acceso que ofrecen para la recolección de información importante y veraz.

3. Otras publicaciones

En relación con la consulta de diferentes tesis académicas, con temas relacionados al clima organizacional; revistas que contemplan los diferentes temas de estudio, los cuales funcionaron de guía para la obtención de información y elaboración del trabajo. Consecuentemente se consultó varios libros, los cuales fueron de suma importancia, pues estos detallan información relacionada con los temas de investigación requeridos.

3.5 Instrumentos y técnicas de recolección

Para la realización de dicha investigación es necesario utilizar las técnicas aplicadas a los colaboradores de las diferentes PYMES seleccionadas, las cuales son citadas a continuación:

3.5.1 Técnica de investigación utilizada dentro del enfoque cualitativo

En este apartado se describen los instrumentos de investigación utilizados de acuerdo con el enfoque de investigación que se estudia.

- Entrevista

Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado. (Chiavenato, 2009, p.149).

En este caso, se procede a realizar la entrevista al dueño o encargado de las PYMES seleccionadas, con el objetivo de recolectar información necesaria para la ejecución de la investigación en lo referente a las diferentes variables citadas anteriormente. Al analizar estos temas se puede obtener información que permite establecer una conclusión referente al tema investigado.

Por otra parte, su aplicación se lleva a cabo por medio de un cuestionario con gran variedad de preguntas abiertas, lo que genera un tipo de conversación entre la persona entrevistada y el entrevistador, esto con el objetivo de obtener información de importancia acerca del clima organizacional que se desarrolla dentro de las PYMES del cantón.

- Análisis documental

Es importante conocer las diferentes definiciones expuestas por investigadores y estudiosos del tema que exhiben distintos matices y aspectos medulares que han prevalecido a lo largo de algunas décadas. En cuanto al tema del análisis documental, se puede decir que se da por la necesidad de incrementar el conocimiento para el tema de investigación. Con el paso del tiempo, los autores han pasado de análisis básicos a más profundos, lo que genera una eficiente técnica para la investigación.

Por otra parte, Hernández, Tobón y Vázquez (2014), mencionan que el análisis documental consiste en buscar, seleccionar, organizar y analizar un conjunto de materiales escritos para responder una o varias preguntas sobre un tema. Para esta investigación se consultaron libros relacionados al clima organizacional, la gestión de recursos humanos, la administración empresarial, estudios sobre la cultura y otros elementos que se relacionan con el clima de las organizaciones.

Por su parte, Dulzaides y Molina (2004) indican lo siguiente: “el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación” (párr. 9). Por lo tanto, se puede comprender cómo el propósito del análisis documental trasciende en la recuperación, difusión de la información, pero también se orienta a facilitar la cognición, aprendizaje del individuo, así se pueda encontrar en condiciones de resolver problemas como también tomar decisiones en sus diversos ámbitos de acción; por lo cual, es posible puntualizar que el análisis documental constituye un proceso ideado por el individuo como medio para organizar, representar el conocimiento registrado en los documentos, cuyo índice de producción excede sus posibilidades de lectura y captura. Por consiguiente, su finalidad es facilitar la

comprensión del sujeto sobre el contenido de las fuentes de información, debido a ello, se utilizan recursos tanto digitales como impresos, abarcando distintos tipos de enfoques como también la amplitud exploratoria.

3.5.2 Técnicas de investigación utilizada dentro del enfoque cuantitativo

En este apartado se describen los instrumentos de investigación para utilizar de acuerdo con el enfoque de investigación que se estudia.

- Cuestionario

Conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández et al., 2014). Este se encuentra estructurado por gran variedad de preguntas de tipo abierta, cerrada o selección múltiple; entre otras, para generar una mejor recopilación de la información en cuanto a la evaluación del clima organizacional. Es aplicado a los obreros de las diferentes PYMES del cantón, con el fin de obtener información más clara en cuanto al tema y que viene a sustentar el fin de la investigación.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo contempla los resultados obtenidos mediante un cuestionario aplicado a los colaboradores de las PYMES del sector manufactura e industria del cantón Pérez Zeledón, con el fin de conocer la situación actual de estas en relación con el clima organizacional y así desarrollar una propuesta metodológica sobre ello, acorde a las necesidades existentes en el sector.

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

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de un cuestionario realizado a las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón. Se abarca los factores del clima organizacional, las herramientas de medición que impactan las empresas encuestadas. Para poder realizar un apropiado análisis, es necesario considerar la escala de medición utilizada, la cual considera datos absolutos de 1 a 5, donde 1 es el valor mínimo y 5 el valor máximo; asimismo, para un análisis más profundo se desarrollan valores relativos con rangos de aceptación considerando una relación de aspecto de 1 a 3 equivale al rango de 1% al 60% lo cual es un resultado muy deficiente; del 3,1 al 4 equivale del 61% al 80% se considera como regular y del 4,1 al 5 representa del 81% a 100%; este se cataloga como excelente.

4.1.1 Factores que impactan el clima organizacional de las empresas.

El clima organizacional se puede ver influenciado por diversos elementos, generadores de disconformidades o bien situaciones donde las labores asignadas no son ejecutadas de la mejor manera por parte del colaborador; por ende, algunas afectaciones pueden ser las acciones realizadas por la organización en el área administrativa, como el cambio del puesto o bien traslado de la plaza a otra unidad; esto para el colaborador puede significar iniciar desde cero, conocer nuevos compañeros o una nueva jefatura a

cargo, lo cual puede afectar en cómo realiza sus labores, así como la satisfacción con las nuevas realizaciones a ejecutar puede ser nula. Por otra parte, los cambios de jornadas, el realizar horas extras en tiempo de ocio, también nuevas cargas de trabajo o capacitaciones acordes al puesto que ejecuta. Por ello para contrarrestar estos factores algunas situaciones dentro de la organización pueden ayudar al colaborador a sentirse satisfecho con las labores por ejecutar según el puesto; puede ser la implementación de tecnología, infraestructura, ambiente físico y en algunos casos el tema de la remuneración; donde el fin será velar porque se sienta satisfecho. En este aspecto, para que el clima organizacional sea el más satisfactorio se debe de tener en constante medición para conocer cuáles son los elementos más valiosos para el trabajador en su puesto y de esta manera la organización obtenga los resultados esperados.

Por otra parte, un elemento esencial en el tema del clima organizacional es la comunicación, la cual se basa en transferir información de una manera clara y comprensible. Desde el punto de vista empresarial, facilita a la organización obtener de sus colaboradores la mejor precisión en las tareas asignadas, esto dado a que se está brindando información de primera mano y sirve para comprender cómo proceder ante las labores designadas o bien posibles eventualidades. Todo esto conlleva a mencionar una mala comunicación, ya sea por el desinterés en el emisor, o bien receptor, ello puede desencadenar en una labor realizada de manera incorrecta, que al final tiene repercusiones de imagen con la empresa y pérdida de clientes

Otro de los factores por mencionar es la motivación, la cual se conoce como un elemento primordial en varios de los sentidos del ser humano, esto dado a que, gracias a este, una persona logra darle un giro diferente a su día laboral o bien a su vida. La motivación llega a ser el estímulo del positivismo necesario para crear un clima organizacional ideal para cualquier empresa. Aunado a ello, este elemento tiene una

relación muy cercana a los valores de cada empleado, porque puede existir estimulación de parte de la organización, pero cabe la posibilidad para el trabajador no tomarlo como estímulo, sino como parte de lo que la empresa le deba brindar, lo cual acarrea en percepción errónea del colaborador y a la vez afecta las labores realizadas.

Dentro del factor del liderazgo, cabe mencionar la importancia de que prevalezca en cualquier organización, porque ésta repercute de manera directa e indirecta en la ejecución de labores de los funcionarios. El líder tiene el papel de poder manejar al equipo para resultados positivos y una relación entre ellos asertiva, para lograr un manejo de conflictos con éxito, dada a la eficiente comunicación pertinente.

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

En las empresas grandes se han implementado herramientas con el fin de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional que posee, donde por lo general se suelen utilizar encuestas para poder obtener información de primera mano. Si bien es cierto, las PYMES tienen conocimiento requerido de la importancia en medir el clima organizacional, pero no cuentan con la herramienta necesaria para poder realizarlo, dado esto es necesario analizar de forma óptima cual se adhiere mejor al tamaño de la organización tomando en cuenta los departamentos y el número de colaboradores, así como también la información que se pretende obtener. Por consiguiente, las empresas que poseen alguna herramienta la realizan o adaptan a su modo, permitiendo abarcar todos los aspectos necesarios que brinden información necesaria para conocer todas las fortalezas y debilidades que se puedan tener, y con ello establecer las mejoras pertinentes. Dentro de estos instrumentos de medición sobresalen por lo general las encuestas las cuales pretenden recolectar datos de primera mano de parte del colaborador, es decir se realizan una serie de preguntas con el fin de recabar información.

De igual manera, se da la utilización del cuestionario, este puede ser modificado según sean los objetivos de estudio. Por otra parte, se cuenta con la entrevista, esta recolecta la información, pero de una población específica, el tiempo para aplicarla es más extenso que un cuestionario por lo que se necesita planear un protocolo que permita desarrollar el instrumento de la mejor manera sin perjudicar las labores diarias. Se puede utilizar, asimismo, el focus group, el cual requiere de mayor tiempo y es para poblaciones más pequeñas, de 5 a 10 participantes, se requiere un moderador quien a su vez genera o maneja el intercambio de ideas. Esta herramienta se utiliza para una interacción más amena, por lo que se logra profundizar más el tema que se desea investigar.

Otra de las herramientas utilizadas con mucha frecuencia es la observación; esta consiste en seleccionar a una parte de los participantes de la población y observar la realización de tareas ejecutadas en labores asignadas, sin embargo, esta herramienta no es la más acertada para obtener información dada la poca profundidad obtenida en algunos aspectos determinantes para medir el clima organizacional. Con este instrumento no se obtienen datos relevantes de parte del colaborador, como su opinión sobre las variables que conforman el clima organizacional, lo cual no sería válido para poder generar resultados y un criterio acertado de cómo están estos factores dentro de la empresa.

4.1.3 Herramientas utilizadas por las PYMES del sector manufactura e industria del Cantón de Pérez Zeledón para medir el clima organizacional.

Con la aplicación de los cuestionarios en las empresas de este sector, se pudo obtener los siguientes resultados:

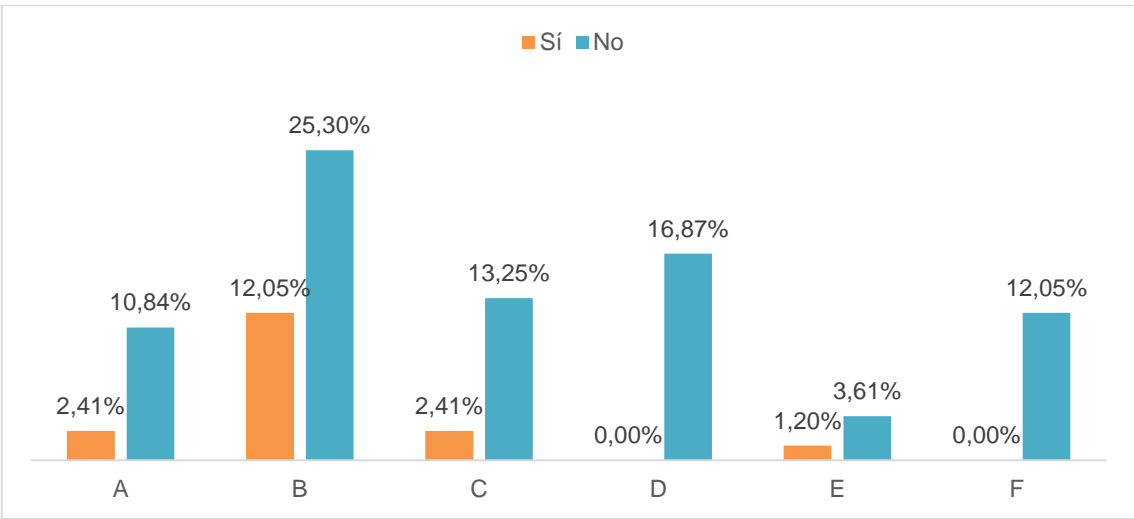


Figura 1. Herramienta de medición del Clima Organizacional

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

En la figura 1, se determinó la existencia de herramientas para la medición de clima organizacional dentro de las PYMES del sector de manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón. De acuerdo con las respuestas de los colaboradores que conforman estas organizaciones se puede observar a un 18% contestar que la empresa, sí cuenta con un instrumento de evaluación del clima organizacional, donde mayormente fue la empresa B con un 12%, seguida de la A y C, con un 2, 41%, y por último la E, en 1,20%, los cuales conforman dicho porcentaje de respuestas positivas. Pese a lo anterior,

algunos colaboradores de las mismas empresas, en mayor proporción contestaron que no contaban con herramientas que midieran el clima organizacional al igual que la D y F, es decir, el 82 % de las respuestas. Lo anterior deduce que a nivel de PYMES es muy poco común la evaluación del clima organizacional o bien que a este se le da menor relevancia, esto según los datos observados, y por este motivo pocos funcionarios saben si en realidad son o no evaluados de alguna manera. Esta información hace constar la gran necesidad de adquirir más conocimiento acerca de la importancia de medir regularmente el clima organizacional y el desarrollarse de manera óptima en las empresas.

Este 18%, indica que la empresa para la cual laboran posee una herramienta para la medición del clima organizacional o al menos esta es la información que se obtiene mediante la herramienta aplicada, sin embargo, no queda definido el método o herramienta utilizada ya que, en lo analizado no se profundiza para investigar el tipo o forma de uso que le da la empresa a la herramienta que emplean.

4.2 Situación actual de la cultura y del clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

En este apartado se mencionan los resultados obtenidos en cuanto a cultura y clima organizacional, esto según la percepción de cada uno de los colaboradores con respecto al conocimiento sobre estos temas:

4.2.1 La cultura organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

En la obtención de resultados con la aplicación de los cuestionarios, los hombres encuestados perciben la cultura organizacional en sus empresas como, regular, con una calificación de 3,51 puntos; mientras las mujeres, lo valoraron con un 3,35; aun así, como resultado general de la encuesta realizada a la población, se obtuvo una respuesta de 3,43 puntos en ambos géneros. Estos resultados conllevan a mencionar que este sector productivo mantiene en promedio un 67% de agrado acerca de la cultura que se desarrolla en sus empresas, lo cual hace creer que en las PYMES mantienen una percepción apropiada con calificación de regular, esto según los datos emanados.

Tabla 2. Percepción sobre cultura organizacional según género

	Índice de la cultura	Promedio
Mujer	3,35	67%
Hombre	3,51	70%
General	3,43	67%

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Sin embargo, tomando en consideración la formación académica de cada uno de estos operarios, se obtiene la siguiente información:

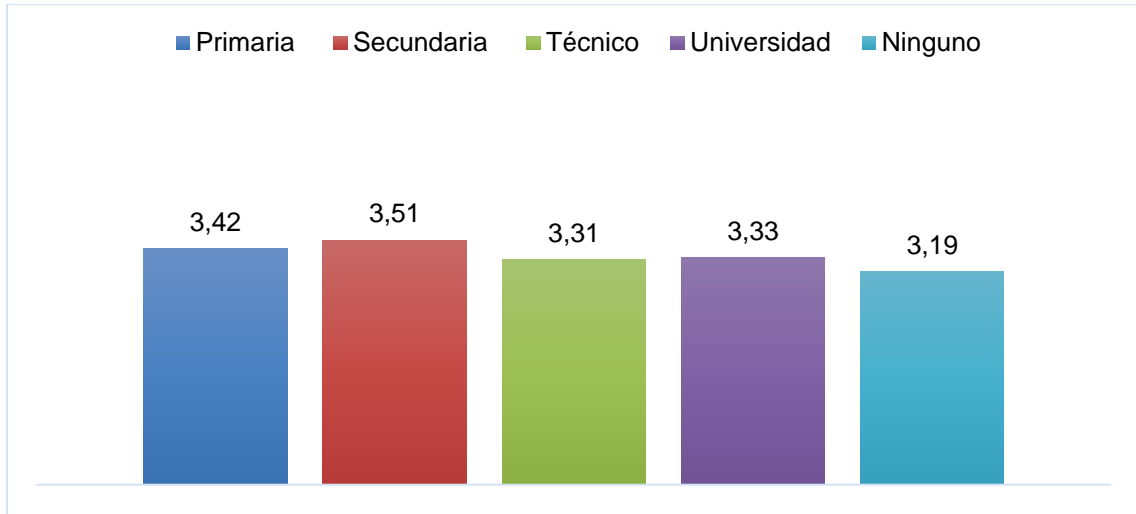


Figura 2. Percepción de cultura organizacional según escolaridad

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Con dichos datos, se logra obtener una población con aceptación considerable de la cultura organizacional de parte de los encuestados que poseen una escolaridad de secundaria, siendo el dato más relevante con un resultado de 3,51 puntos. En cuanto a la población con ningún grado escolar tiene la menor aceptación, con 3,19, sin embargo, esto no incurre en que las personas con mayor grado académico están más conformes con respecto a la cultura organizacional desarrollada, ya que los colaboradores con escolaridad de universidad lo calificaron en 3,33 puntos, lo que se traduce en que, esta puntuación está por debajo de los que poseen secundaria, al igual que, los que tienen un técnico, por tanto, es necesario aclarar que los estudios académicos no influyen de manera directa en la percepción sobre la cultura organizacional.

4.2.2 El clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

En cuanto a este apartado y según la percepción de los colaboradores entrevistados, se ha obtenido la siguiente información, la cual conlleva a mencionar la perspectiva de las mujeres, donde a nivel general tienen un menor puntaje en cuanto a la percepción del clima organizacional con 3,57, mientras los hombres mantienen un 3,74. Esto provoca de manera general un índice de 3,66. Por lo que se califica un estado de regular para las PYMES del sector. Por otra parte, estos resultados de manera general indican la percepción de la población en cuanto al clima organizacional en un 73%, Aunque este dato no está muy cercano a alcanzar el 100% deseable, se considera que se puede mejorar.

Tabla 3. Percepción de clima organizacional según género

	Índice del clima	Promedio
Mujer	3,57	71%
Hombre	3,74	75%
General	3,66	73%

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Por otro lado, se interpreta que en función del grado académico o bien la edad de los trabajadores como se muestra en la figura siguiente, la percepción del clima puede variar, porque en ocasiones las personas con un menor grado académico no lograrán entender lo que significa clima organizacional, por lo tanto, su percepción es bastante diferente a la de una persona que cuente con un grado académico superior. Esto mismo sucede en cuanto a los rangos de edad, ya que tanto el pensamiento como la percepción de las situaciones, varían de cierta forma en las personas con más años en comparación a los

más jóvenes. Las PYMES en ocasiones cuenta con personas de diferentes edades laborando dentro de la misma empresa, esto implica distintos pensamientos e intereses en sus estilos de vida, lo que influye en su estado emocional y este a su vez el ambiente de la organización.

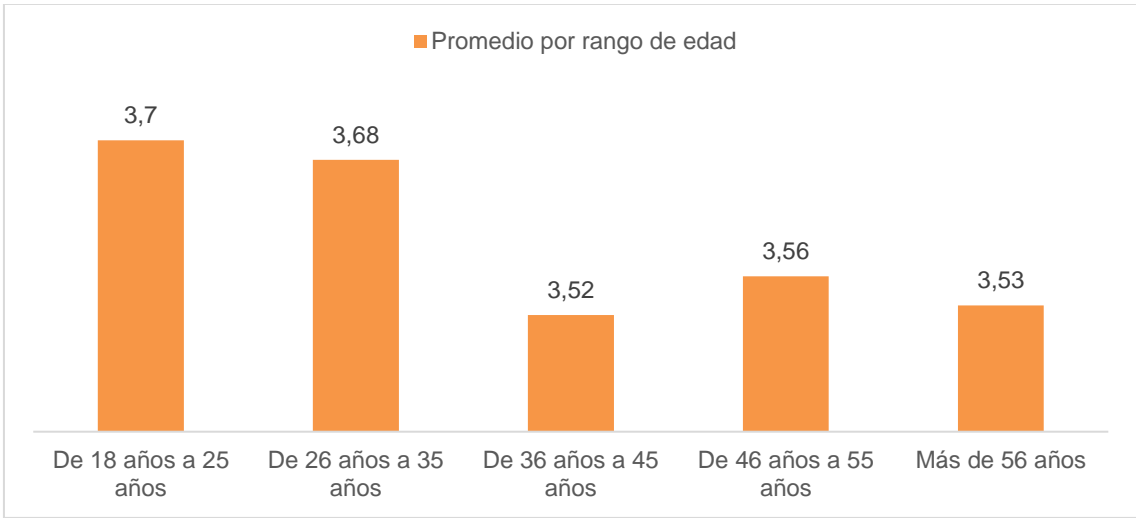


Figura 3. Percepción del clima organizacional según la edad

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

En el clima organizacional visto desde la edad de los trabajadores, se obtuvo información sobre la población con edades entre los 18 y 35 años, la cual tiene mayor percepción de este factor. Con esto se puede decir que es la población mayormente joven los que toman importancia a este elemento, el cual al final suma, en cómo se percibe este para la organización y puede influir directamente en las labores realizadas. Además, los trabajadores de 36 años en adelante son los que poseen una percepción más baja de lo que es clima organizacional de las PYMES del sector manufactura e industria. La población mayor de 56 años posee un nivel de percepción similar a los trabajadores con

el rango de edad 36 a 45 años. Esto puede deberse a que sus intereses han cambiado o se han resignado a su estilo de vida, por lo que mantienen un entusiasmo y clima bajo.

4.2.3 Correlación entre cultura organizacional y clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

Respecto a la cultura organizacional, Jofré (2016), divide los elementos en: normas formales, informales y cultura material. La primera encierra documentos jurídicos como los reglamentos, manuales, estructura organizacional y otros correspondientes a lineamientos de la empresa. La segunda atañe a las acciones que se han formado por realizarlas continuamente como algún hábito o costumbre; finalmente, la llamada cultura material, la cual se refiere a la estructura física del espacio de trabajo, elementos físicos representativos a la empresa, por ejemplo, las características del edificio, zonas de descanso, las oficinas, la tecnología, señalización y más. Por ende, se puede decir, es la organización quien brinda o hace que la cultura se forme para cada uno de los trabajadores, quienes al final se adaptarán a esta, ya que es constituido por diversos elementos proporcionados por la organización referentes a los aspectos materiales.

En cuanto al clima organizacional, este se irá conformando con el comportamiento de los funcionarios y depende estrechamente por las acciones del área administrativa. Así también manifiesta como el clima depende de la percepción sobre las condiciones de la tecnología, estructura organizacional o la remuneración. Las actitudes y los niveles de satisfacción de todos los eslabones jerárquicos, el trabajador toma en cuenta el cómo percibe todos los elementos de la organización para la ejecución de las labores realizadas. De aquí se deriva su correlación, en el punto que el trabajador desarrollará su comportamiento con base en cómo se le establezca lineamientos por parte de la organización y en este caso, lo que le permita el área administrativa.

Sin embargo, la diferencia principal entre el clima y cultura organizacional es que la cultura es infundada por el administrador, dueño o supervisor. Son parte de ella los valores, misión, visión, actividades recreativas o costumbres existentes dentro de la empresa. También en cuanto a esta, los colaboradores adquieren pertenencia a la organización, debido a la relación con el trato recibido por parte de sus superiores. Por otro lado, el clima organizacional se encuentra conformado por una serie de variables, donde la cultura es parte; sin embargo, el clima se encuentra compuesto no solo por los superiores, sino por todos los integrantes de la empresa como tal. Además, se vincula por la relación entre las personas integrantes de la organización como un todo, los cuales son los encargados de crear el ambiente laboral, pese a ello se realiza la confusión de los conceptos clima y cultura organizacional, donde la primera es creada y la segunda es infundada.

Tabla 4. Promedio general del clima y cultura organizacional

	Índice General
Cultura	3,43
Clima	3,64

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Por lo anteriormente mencionado, es necesario analizar los resultados obtenidos en la investigación. Estos representan la opinión de los entrevistados donde califican al clima y la cultura organizacional como regular, considerando la escala de valoración utilizada el promedio general de ambas es de 3,64 puntos y 3,43 respectivamente, observando la poca variación que hay entre estos temas, se evidencia según esta percepción, la correlación existente entre cultura y clima organizacional considerando aspectos de afectación que puedan tener en común como, por ejemplo: los valores de la empresa y

los interpersonales los cuales son pertenecientes al tema de la cultura, estos pueden afectar en gran manera factores del clima organizacional como la comunicación, el manejo de conflictos, etc. Basado en el ejemplo anterior, se puede decir que entre el clima y la cultura organizacional existe una relación estrecha de manera que al verse afectado alguno de estos aspectos, el otro por consiguiente tendrá consecuencias.

4.3 Relación entre la comunicación, satisfacción y motivación, liderazgo y manejo de conflictos con el clima organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

Seguidamente se presenta información de la investigación realizada respecto a la percepción de los colaboradores con las variables de comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflictos, así como la relación con el clima organizacional. Lo que genera resultados pertinentes para establecer un visión más detallada de la realidad vivida en las empresas en estudio, con esto se genera, asimismo, una base para la elaboración de la propuesta metodológica de modo que se puedan abarcar todos los aspectos necesarios para una evaluación adecuada.

4.3.1 La comunicación en las PYMES del sector manufactura e industria del Cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

De acuerdo a la obtención de resultados en el cuestionario aplicado, se obtuvo la presente información, la cual se basa en cómo se percibe la comunicación en las organizaciones estudiadas. Es estimada por los colaboradores a manera general con un 80% el cual se considera como regular; donde los hombres calificaron en promedio de 4,18 siendo este un promedio excelente, por encima de la opinión de las mujeres de 3,89 puntos el cual se considera como regular. Una posible razón se debe a la diferencia de

expresar sus pensamientos entre hombres y mujeres, siendo en ocasiones más fácil para los hombres decir sus ideas sin extenderse mucho o divagar por tanto tiempo.

Tabla 5. Percepción de la comunicación según género

	Índice de Comunicación	Promedio
Mujer	3,89	78%
Hombre	4,18	84%
General	4,01	80%

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

En la obtención de resultados con respecto a las distintas áreas laborales del sector estudiado como se muestra en la figura siguiente, se puede visualizar que el departamento de servicio al cliente mantiene un puntaje de 4,41 con una calificación de excelente. Este resultado llega a ser un elemento favorecedor para las organizaciones, ya que por esta área laboral es donde se tiene la comunicación directa con el cliente y los funcionarios de dicha área, quienes se encargan de bajar esta información a los departamentos respectivos. Sin embargo, con un resultado un poco menor se tiene el área de producción con un puntaje de 3,89, por lo que se considera necesario tomar medidas de mejora para poder llegar a considerarlo como excelente, dado que dicha área es quien se encarga de crear el producto final para los clientes y un error en la comunicación puede afectar la productividad de toda la organización.



Figura 4. Percepción de la comunicación según área de trabajo

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Por otra parte, como se muestra en la tabla 6 acerca de la comunicación entre los colaboradores y superiores, se puede mencionar que hay una comunicación entre operarios con un puntaje de 4,17 en condición de excelente. Esto es un resultado alentador, debido a ser un elemento esencial para la elaboración de tareas y para poder generar un desarrollo óptimo del clima organizacional; sin embargo, respecto a la comunicación entre los jefes y el equipo de trabajo se tiene un puntaje de 3,99, equivalente a una calificación de regular. El mismo se debe mejorar por ser un tema de mucha relevancia al momento de asignar tareas o bien comunicar nuevas implementaciones o estructuraciones dentro de la organización.

Tabla 6. Percepción de la comunicación dentro de la empresa

Variable	Índice
Comunicación entre jefe y colaboradores	3,99
Comunicación entre compañeros	4,17

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

El clima organizacional dentro de las empresas del sector de manufactura e industria cuenta con diferentes elementos de comunicación internos, los cuales influyen directamente en la forma en que los colaboradores se comunican. Por lo tanto, según el instrumento aplicado a cada una de estas empresas. Se lograron recopilar datos donde se mostrados seguidamente:

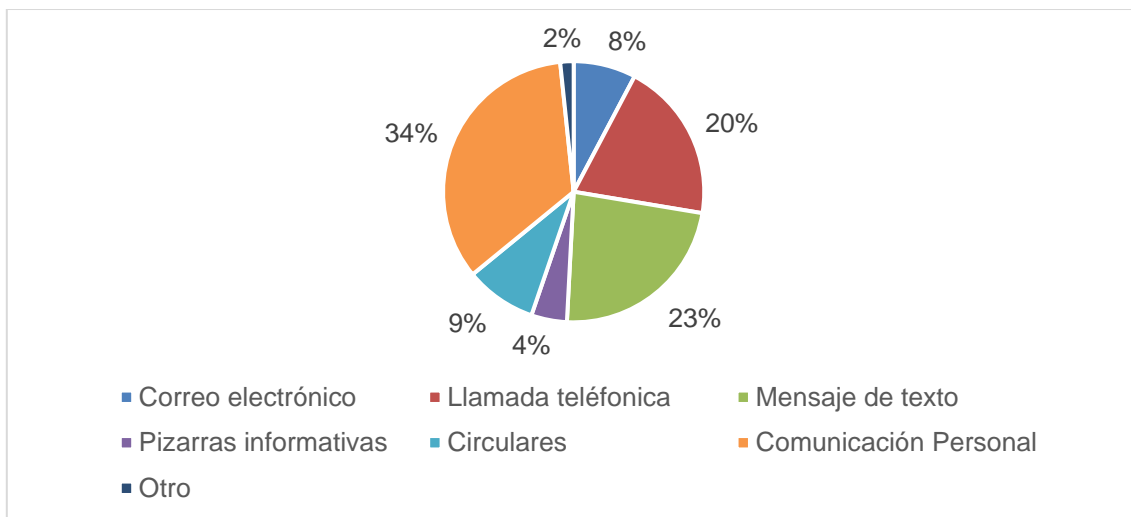


Figura 5. Percepción con respecto a los canales internos de comunicación

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

La mayor forma de comunicación de las personas dentro de este sector sigue siendo la comunicación personal, donde se obtiene un promedio de 34% de un 100%. Se puede observar que la forma de comunicación personal prevalece ante los otros medios internos, además, se encuentran otros canales como lo son el mensaje de texto con un 23%, el cual prevalece ante la llamada telefónica con un porcentaje de un 20%. Por lo tanto, se puede concluir que después de la comunicación verbal los medios más utilizados son el mensaje de texto y la llamada telefónica. También se encuentran otros medios de comunicación con menor uso como lo son el correo electrónico, las circulares, pizarras informativas y en un porcentaje muy bajo utilizan otro medio de comunicación diferente a los mencionados con anterioridad. Los datos obtenidos confirman que para los colaboradores de este sector es de suma importancia poder comunicarse verbalmente, por lo tanto, mantener un buen clima organizacional dentro de las empresas de este sector es vital para mantener este medio de comunicación interno en buenas condiciones.

4.3.2 La satisfacción y motivación en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

Respecto a lo ya abordado en la investigación, se puede mencionar que cuando el colaborador se encuentra satisfecho con la organización, puede ejercer sus labores de manera plena por poseer un nivel alto de pertenencia con la empresa y haciéndolo obtener mejores resultados, por lo que es importante analizar la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 7. Percepción de satisfacción laboral según género

	Índice de Satisfacción Laboral	Promedio
Mujer	3,76	75%
Hombre	3,93	79%
General	3,85	77%

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

En la tabla 7 se puede observar el nivel de satisfacción que poseen los funcionarios de las empresas del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón en el primer y segundo semestre del 2020 de acuerdo con algunas afirmaciones presentadas. Se muestra en general que el promedio otorgado por la población de estudio fue de 3,85, es decir, del 100% conformado por una satisfacción laboral regular, se obtuvo un 77%, por lo que se interpreta que los trabajadores se sienten conformes con las labores realizadas y por ende su satisfacción llega a ser positiva para la organización.

Por otro lado, de acuerdo con la información recolectada, las mujeres estimaron una satisfacción de 3,76 y los hombres de 3,93; por lo cual se establece: los hombres se encuentran más conformes a diferencia de las mujeres en las organizaciones. Si se toma en cuenta el tipo de sector investigado, las condiciones físicas y exigencias laborales para ambos géneros pueden ser distintas, donde quizás sea menos favorable el acceso laboral para la población femenina.

En cuanto a la motivación a nivel general del sector estudiado, los hombres tienen una mayor motivación con un puntaje del 4,16. Por su parte, las mujeres mantienen unos 3,8 puntos, esto se podría deber a que pueden tener mayor recargo de tareas en el ámbito personal, esto no les permite tener un mejor desarrollo en la parte laboral, dado a que en este sector laboran madres de hogar, siendo estas las encargadas en mayor parte de las

labores domésticas ocasionando cansancio y menos motivación; sin embargo, esto interfiere que el promedio general sea de un 3,99. Mientras el valor porcentual se mantiene en un 79%; lo cual es un elemento regular para las organizaciones estudiadas.

Tabla 8. Percepción de motivación según el género

	Índice de Motivación	Promedio
Mujer	3,8	76%
Hombre	4,16	83%
General	3,99	79%

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Para esta variable y su relación con la antigüedad laboral, se puede concluir que la opinión de las personas de 1 a 3 años de laborar para la organización, son los de mayor motivación con un puntaje de 4, sin embargo, las personas que tienen menor o mayor antigüedad, mantienen un indicador muy similar; por lo cual, se concluye que no es un elemento determinante para medir la motivación del colaborador, dado a que no hay diferencias considerables que puedan brindar un criterio diferenciador sobre la motivación en los años laborados de los trabajadores.



Figura 6. Percepción de motivación según antigüedad

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Uno de los factores del clima organizacional es la motivación dentro de la empresa, por lo que se evalúa tomando en cuenta elementos que la gerencia debe brindar a sus trabajadores como un salario justo, el reconocimiento de labores, horarios flexibles, la comunicación entre los compañeros, los incentivos que la empresa ofrece por alcanzar las metas o bien, reuniones formales o informales con los trabajadores. Los aspectos mencionados anteriormente, pueden influir en la motivación del personal, ya sea por la ausencia de estos, la mala gestión o por su uso extremo.

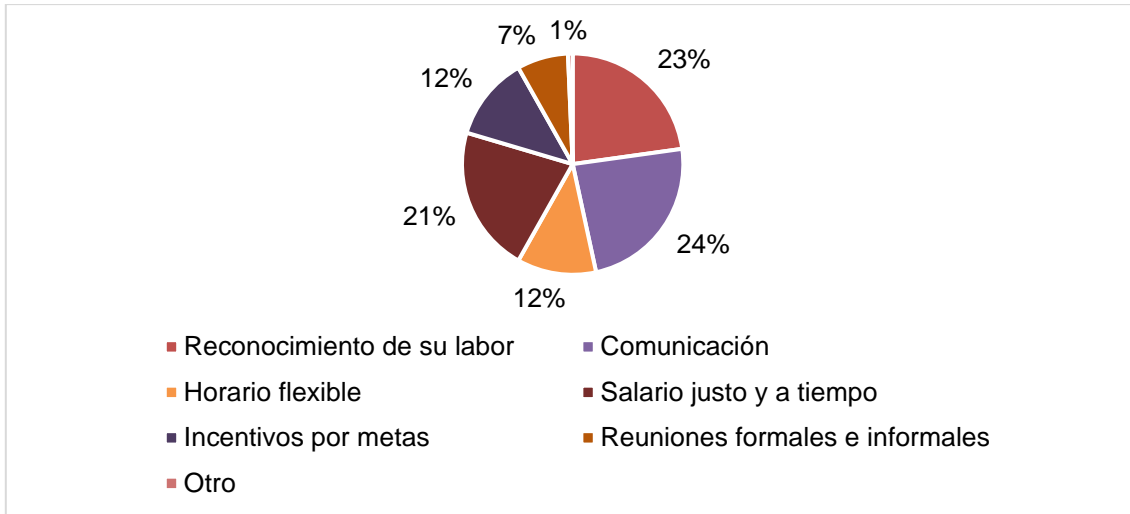


Figura 7. Elementos que motivan al trabajador

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Con la investigación realizada, se determina que los trabajadores consideran que la comunicación es el elemento más importante para motivar al personal con 24% de importancia, seguido por el reconocimiento a las labores, con una calificación de un 23%. Ambos elementos pueden ser gestionados con eficacia por la empresa sin la obligación de utilizar grandes cantidades de recursos económicos, a su vez lograrán que sus trabajadores se encuentren motivados.

Otro de los elementos que los colaboradores consideran importante para motivar es el salario justo y a tiempo, el cual califican con un 21%. Ello representa una tarea para la gerencia en aspectos económicos y de gestión, por lo que se hace necesario actuar ante esto para mejorar el estado de motivación a sus empleados. Además, en lo que respecta al uso de recursos económicos que permita incrementar los niveles de motivación de sus colaboradores como lo son los bonos o comisiones, representa menos porcentaje de

inversión que aquella donde no se requiere obligatoriamente incrementar salarios; por tanto, las empresas que están dispuestas a aumentar sus niveles de motivación pueden establecer estrategias o invertir en aspectos de la comunicación y reconocimiento de labores.

4.3.3 El liderazgo en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

Según este factor, en las organizaciones estudiadas, se concluye que el liderazgo se mantiene más en los hombres con un 35%, mientras que en las mujeres llega a ser de un 33%; esto se traduce en que el jefe o superior logra una conexión más regular con los hombres, esto en razón de género, incentivándolos a ejercer sus labores o a inspirarlos a ser la persona a seguir por los demás colaboradores. De manera general, los hombres son más anuentes a tomar mandos de liderazgo en las empresas; por ende, poseen mayor espíritu de líder.

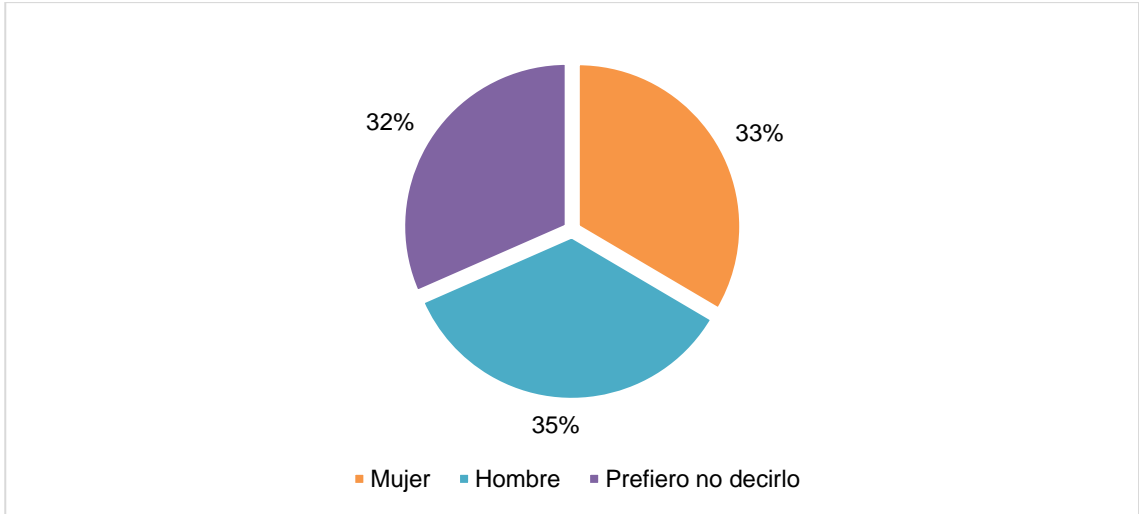


Figura 8. Percepción del liderazgo por género

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Con respecto al tipo de liderazgo ejercido en las empresas estudiadas, se muestran los siguientes resultados; los cuales indican que, de un 100% se mantiene un 48% quienes consideran al liderazgo ejercido como basado en una relación de cumplimiento de objetivos y comunicación con los trabajadores. Sus opiniones son utilizadas para la toma de decisión, mientras el 17% mantiene una posición similar para poder emitir sugerencias acerca de los trabajos asignados. El 35% restante tiene una percepción un poco más negativa, debido a la generación de presión y de que el único propósito de la empresa es el cumplimiento de las metas, dejando de lado el bienestar de los operarios.

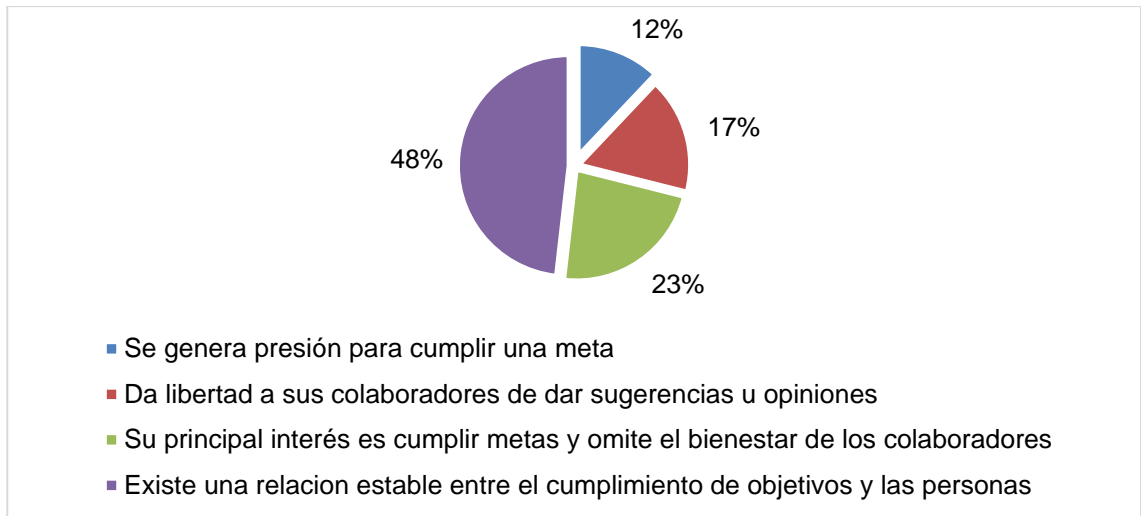


Figura 9. Percepción del estilo liderazgo dentro de la organización

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Con respecto a la evaluación sobre el liderazgo en la empresa, se obtiene como resultado los datos generados en la figura anterior. Mediante los datos brindados, se destaca el hecho de que la mayoría de los encuestados indica el liderazgo representado por la confianza en el grupo, preocupación propia y por los demás, relación estable y buena comunicación, esto bajo los criterios utilizados en el cuestionario aplicado; por tanto, se interpreta que la relación de las jefaturas tiende a ser muy buena con el equipo de trabajo. Sin embargo, es importante mencionar que, de los colaboradores encuestados, es decir un 23%, recalca el liderazgo centrarse mucho en el cumplimiento de las metas de la empresa y a su vez dejar de lado el bienestar de los mismos. Estos aspectos son de vital importancia al considerar las metas parte del crecimiento diario de la empresa; no obstante, se debe crear un equilibrio entre el alcanzar las metas y el bienestar de los obreros, por ser ellos quienes hacen cumplirlas, siendo el motor de la organización. Si se toma en cuenta esto, es importante tanto para las jefaturas como los

gerentes preocuparse por sus funcionarios, al considerar métodos de motivación para el personal y de esta manera obtener el cumplimiento de las metas de parte de estos.

4.3.4 El manejo de conflictos en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

En este apartado se presenta la información específica de la variable de manejo de conflictos en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón. De este modo, se puede conocer la percepción que tienen los colaboradores de estas empresas respecto a este tema. Se considera al manejo de conflictos dentro de una organización un aspecto influyente para poder desarrollar las funciones de la mejor manera y poder así contribuir a un buen clima organizacional.



Figura 10. Participación en solución de conflictos

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Con el instrumento aplicado se analizó la participación que tienen los colaboradores con respecto a la solución de conflictos en cada empresa. Como datos generales se puede ver cómo un 38.55%, es decir la mayoría de los encuestados de las empresas estudiadas, indican no participar en la solución de conflictos y un 8.43%, el cual representa una cantidad mínima de obreros, dice siempre participar en este proceso. Por este motivo se deduce que en las PYMES los conflictos son resueltos por las jefaturas y por ello los funcionarios tienen poca o nula participación. Analizando esto, se considera importante para las empresas implementar un proceso o protocolo en caso de existir algún conflicto, así los operarios podrán resolver por sí mismos sus diferencias y en caso de no poder llegar a un acuerdo por buenos términos, recurrir a las jefaturas o gerencias para que estos hagan el papel de mediadores. Ante esto, la participación en resolver una problemática podría favorecer positivamente entre los compañeros, en la percepción del clima organizacional contrario a aquellos indispuestos en intervenir.

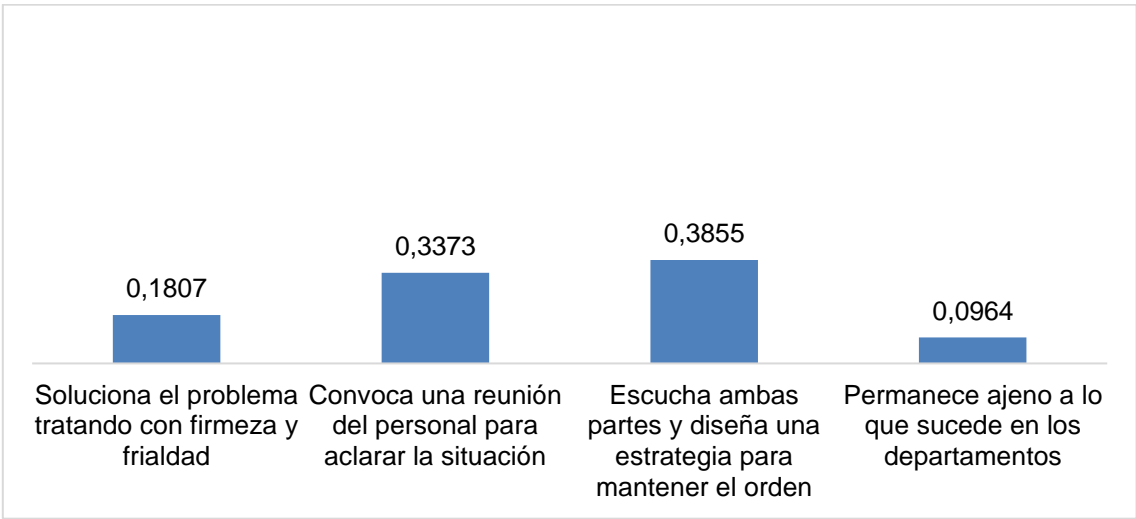


Figura 11. Percepción de la solución de conflictos por parte de los superiores

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

En cuanto a la intervención realizada por las jefaturas en resolver conflictos, un 38,55% de la población encuestada indica que los jefes escuchan ambas partes del conflicto y diseñan una estrategia para mantener el orden. Un 33,73% señala la convocatoria de reuniones para aclarar las situaciones, por tanto, más de la mitad de la población considera que las jefaturas participan en la solución de los conflictos que ocurren en la organización, esto puede ser influenciado por la personalidad y el tipo de líder con que cuentan las empresas.

En las PYMES del sector de manufactura e industria, se observa un bajo porcentaje en la desatención de los conflictos por parte de las jefaturas, donde un 9,64% de la población considera que sus jefes permanecen distantes a los problemas que ocurran.

Los conflictos en las empresas siempre ocurren, aunque estos no se quieran, pero surgen diferentes situaciones que pueden crear malestar entre los colaboradores. En ocasiones las jefaturas pueden intervenir o inclusive evitar que surjan, ante esto es importante detectar y monitorear qué acciones son las que provocan problemas entre los compañeros de trabajo. En el siguiente gráfico se muestra una serie de elementos que la gerencia puede desarrollar para prevenir o realizar conciliación entre conflictos de la organización:

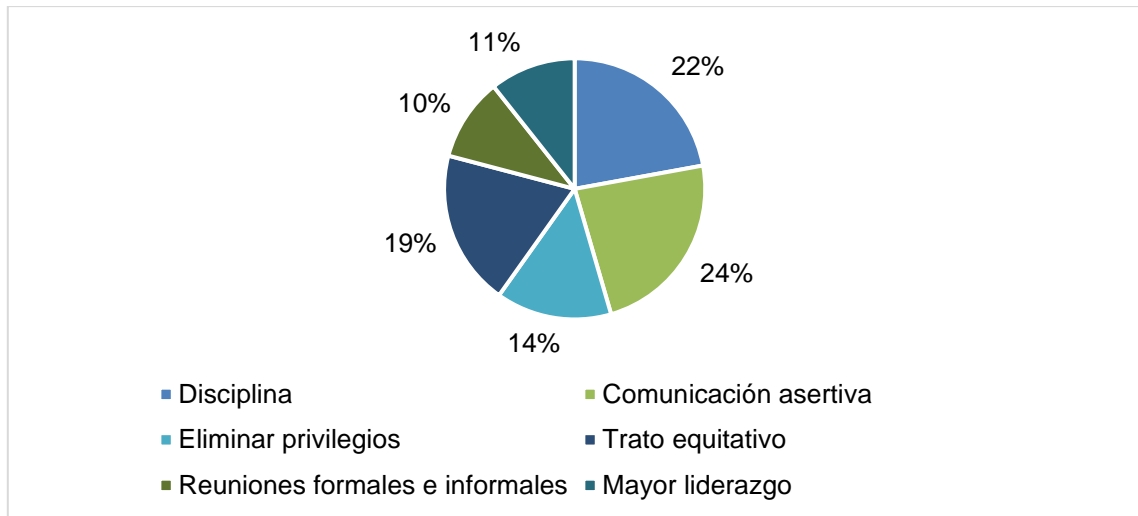


Figura 12. Elementos que influyen en la conciliación de conflictos

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

Mediante la investigación realizada se observa que un 24% de la población considera más importante el tema de la comunicación asertiva. Esta puede ser desde diferentes sentidos, siendo entre compañeros de una misma área o con las diferentes jefaturas. Al tener una buena comunicación, los conflictos podrían evitarse, a su vez, si los compañeros de trabajo mantienen una adecuada disciplina se puede conciliar y evitar los conflictos, porque al existir lineamientos predeterminados en cuales basar sus acciones y respetar estos, se tendrá buenos resultados para el bienestar de la empresa, sin embargo, los lineamientos que se establezcan se deben revisar y controlar constantemente, de manera que se determine si estos están afectando a los demás compañeros.

Otro aspecto que los colaboradores consideran importante para la prevención de conflictos es el trato equitativo que se pueda desarrollar entre los compañeros de la

empresa. Califican en un 19% de importante, en este caso, este elemento debe ser gestionado por el área administrativa de la empresa al establecer políticas o lineamientos que los colaboradores deban respetar y así se pueda mantener un buen trato entre los compañeros.

4.4 Estructura organizacional en las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón y su relación con el clima organizacional.

La estructura dentro de una organización abarca todo lo respectivo a las posiciones jerárquicas y áreas o departamentos de trabajo. Teniendo claras las divisiones departamentales y mediante un organigrama, la empresa tendrá una mayor estabilidad y claridad para poder desarrollar sus actividades. Esto debido a la delegación de funciones al tener jefes de área o departamento y por ende el gerente o administrador puede desarrollar sus propias funciones de una mejor manera. A su vez, se genera confianza a nivel de empresa, lo que influye mucho en el clima organizacional si se toma en cuenta que al gerente, delegar funciones a los encargados de cada área, habrá menos tensión debido a que las inquietudes o problemas de los operarios, se abarcan con su respectivo encargado.

Como se observa en la siguiente tabla basada en la información obtenida mediante la colaboración de las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, hay un índice con respecto a las mujeres de 4,05, en cuanto a la percepción sobre la estructura organizacional y un 3,85 respecto a la percepción de los hombres, lo cual indica la aprobación o desaprobación de estos con respecto a la división de áreas laborales, de tareas y también con la oportunidad que se les brinda de desarrollar sus habilidades en los puestos en los que se desempeñan, es decir las mujeres suelen mostrarse mayormente conformes con estos aspectos que los hombres. Considerando

los datos porcentuales a nivel general, se obtiene un 79% de 100%. Es un dato alentador para las empresas estudiadas, sin embargo, se puede buscar la forma de mejorarlo aún más.

Tabla 9. Percepción de la estructura organizacional

	Índice de Estructura Organizacional	
	Organizacional	Promedio
Mujer	4,05	81%
Hombre	3,85	77%
General	3,95	79%

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

De la misma forma, en la figura 13, se presenta la percepción de la estructura, pero por área de trabajo, según la información específica obtenida para las PYMES encuestadas. Donde se muestra la conformidad con respecto a la dimensión de la estructura organizacional, es decir, con la división de áreas de trabajo, con las funciones que se destinaron en el puesto y sobre la oportunidad que se les brinda de desarrollar las habilidades que poseen en este, por lo cual en el área administrativa es el que representa mayor conformidad, siendo como resultado de la variable un 4,26 aproximadamente, con calificación de excelente, seguido del área de producción con un 3,75 aproximado, lo que deja con el puntaje más bajo al área de servicio al cliente, el cual ronda los 3, 4 puntos. Concluyendo, el área de servicio al cliente y cajas son las que requieren un poco más de atención para poder equilibrar esta puntuación.



Figura 13. Percepción de la estructura organizacional según el área de trabajo

Nota: elaboración propia con base en resultados del instrumento

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente apartado contiene las conclusiones o recomendaciones generadas mediante la investigación realizada y el instrumento aplicado, abarcando así todos los aspectos considerados relevantes para un óptimo desarrollo del clima organizacional dentro de las PYMES del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

5.1 Conclusiones

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado sustentado en bases teóricas de diferentes autores sobre el clima organizacional, además de trabajo de campo como lo fue la aplicación de cuestionarios a colaboradores del sector de manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón, seguidamente se extraen varias conclusiones determinadas en base a los resultados obtenidos por cada objetivo planteado dentro del estudio:

5.1.1 Importancia de una metodología para medir el clima organizacional

Por medio de la investigación realizada se identifica que los trabajadores de las PYMES en el sector manufactura e industria, perciben el clima organizacional de su empresa en un nivel regular, el cual está influenciado por diferentes variables. Estas se deben analizar en conjunto para poder determinar el estado en el que se encuentra su organización con respecto al tema. El clima organizacional deficiente es una variable que afecta el estado de ánimo de sus funcionarios y a su vez afecta su rendimiento de trabajo. Por ello pierden concentración, motivación y se sienten insatisfechos; por lo que realizan las labores con menos eficiencia. Con la investigación se identificó que los operarios con un grado académico avanzado tienen mayor conocimiento del clima organizacional dado al estudio poseído y donde han logrado mayor discernimiento sobre el tema, mientras los que tienen un grado académico menor lo desconocen, debido a la poca implementación del tema en sus vidas que les permita conocerlo. Esto se convierte en un desafío para

los administradores al querer medir esta área de su empresa con el fin de generar acciones para mejorar su cultura y clima.

Por lo tanto, la importancia de adquirir una metodología para medir el clima organizacional se centra en poder llegar a contar con un mejor equipo de trabajo comprometido con la empresa. El método que utilicen les puede dar a conocer la percepción que tienen los empleados, tanto del aspecto físico como emocional de la labor realizada, por ende, identificar las áreas con deficiencias donde se deben aplicar mejoras que permitan un buen clima organizacional dentro de la empresa.

5.1.2 Principales factores que impactan el clima organizacional

Se logra determinar algunos de los principales factores que pueden influir de forma importante, tanto positiva como negativamente en el clima organizacional de las empresas. Esto se encuentra generado en ocasiones por acciones administrativas, como el cambio de puesto o traslado de plaza, la implementación de nuevas tecnologías, infraestructura, ambiente físico, remuneración, comunicación, motivación y liderazgo; por lo que estos factores pueden repercutir de forma directa o indirecta en los colaboradores y la ejecución de sus actividades dentro de la empresa.

5.1.3 Situación actual de la cultura, el clima organizacional y su correlación

La parte administrativa en la empresa es la encargada de que se forme una buena cultura y clima organizacional, al tomar en cuenta aspectos tangibles e intangibles influyentes en la percepción de los colaboradores, por lo que se debe acondicionar de la mejor manera el área de trabajo, según la actividad laboral. Sin embargo, para identificar la percepción del clima desde el punto de vista del colaborador, se debe analizar su comportamiento y la relación laboral con los demás compañeros y jefes, lo que es un reto para la organización el mantener un buen clima dentro su empresa. Esto basado en

mejorar la forma en que se comportan los trabajadores y según la cultura que se establezca, la cual influirá en la creación de un clima agradable o no.

Las PYMES del sector manufactura e industria, las cuales participaron en la aplicación de los cuestionarios, poseen una débil cultura organizacional, no se preocupan por crear una identidad de su empresa o políticas que permitan guiar a sus obreros en sus actividades, por otra parte, los miembros de la empresa intentan mantener buenas relaciones laborales con sus compañeros, lo que permite la existencia de un buen clima en la organización. Sus jefes promueven las sanas relaciones laborales, a su vez se desarrollan otras variables dentro de la empresa que permiten medir el clima, aunque la mayoría de los operarios no tengan conciencia de la relevancia de estos elementos, pues no definen lo que es el clima organizacional.

5.1.4 La comunicación, motivación y liderazgo a nivel interno de las PYMES

La comunicación es una variable importante para la empresa. Se convierte en una especie de columna vertebral que moviliza las labores cotidianas, lo que hace necesario verificar que se esté trabajando adecuadamente. Este elemento permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa desde dicha perspectiva. A partir de los resultados obtenidos de esta investigación, se percibe que la población considera la comunicación en las PYMES como muy buena, por lo que refleja un nivel de aceptación alto; sin embargo, la comunicación con sus jefes no es la ideal, pues esto debe mejorar porque son quienes se encargan de transmitir la visión y metas empresariales a sus colaboradores.

La variable motivación es percibida de manera diferente. Según el punto de vista de cada género, los hombres se encuentran más motivados que las mujeres; lo cual puede verse afectado por las distintas condiciones laborales ofrecidas por las empresas según el género de sus funcionarios y el área laboral. En el caso de los empleados de servicio

al cliente, consideran que hay buena motivación en la empresa a diferencia del área de producción; por ende, partiendo de esta situación y sumado al valor de la motivación en una empresa, la parte administrativa debe reestructurar sus mecanismos de motivación en el sector productivo por la influencia en la cadena de venta de un producto.

Mediante la aplicación realizada se midió el impacto de la antigüedad laboral en la percepción de motivación. Se detectó que la cantidad de años laborados no influyen en este elemento, pues los que tienen menos de 6 meses laborando en la empresa perciben la motivación con el mismo valor de los que poseen más de 3 años. Entonces, la antigüedad no es un desmotivador en los trabajadores.

Otro aspecto para medir el clima organizacional es el liderazgo ejercido en la empresa, desde el realizado por los jefes hasta las habilidades de líderes poseídas por cada trabajador. Por medio de esta investigación se determina a los hombres del sector estudiado con mayor espíritu de líder que las mujeres, donde estos saben manejar mejor el tema; pero más del 30% de la población considera que sus líderes no saben inspirar a sus funcionarios desde una perspectiva más empática, pues no se demuestra el mismo nivel de preocupación por el bienestar, al igual que las metas.

La variable manejo de conflictos es un aspecto delicado, ya que cuando no hay solución o erradicación de las problemáticas entre operarios, esto influye negativamente en el clima organizacional. Dicha gestión se encuentra en manos del área administrativa y en la mayoría de PYMES no existe una estructura establecida, lo que permite a los obreros buscar la manera de solucionar sus conflictos. No obstante, al recordar que el clima organizacional se basa en el comportamiento y percepción de los funcionarios, el tema de conflictos puede ser negativo si en la empresa hay muchos sin resolver, por lo que no se debe abandonar.

5.1.5 Estructura organizacional y su relación con el clima organizacional

En cuanto a la relación que existe entre la estructura con el clima organizacional, se puede concluir que es importante para la empresa tener claro y definido los diferentes departamentos, además de las obligaciones correspondientes a cada uno para poder delegar tareas y a su vez, los jefes desarrollar mejor sus funciones, esto genera mayor confianza al obtener bajos niveles de tensión y problemas. Por tanto, con los datos obtenidos, el área administrativa es la que mayor percepción tiene en cuanto a la estructura organizacional. Por el contrario, el área de servicio al cliente y cajas son las que presentan un menor discernimiento de la estructura que se posee, donde se requiere mayor atención para lograr un equilibrio satisfactorio y generar un excelente clima organizacional dentro de la empresa. Dado a que estas áreas muestran que tienen poco conocimiento de cuál es la estructura organizacional, por ende, puede causar confusión y no saber el colaborador, quien es el jefe a seguir o de quien deben de seguir las instrucciones para la realización de tareas, haciendo que se realicen labores de manera errónea, creando un mal ambiente entre compañeros y los jefes por no tener una definición de estructura clara a seguir.

5.1.6 Metodología de evaluación del clima organizacional para las PYMES del sector manufactura e industria

Según los resultados obtenidos con la investigación realizada, se puede determinar que el 81,93% de las empresas no contaban con una herramienta de medición del clima organizacional; por tanto, la mayoría de las PYMES del sector manufactura e industria no poseen conocimiento sobre un tipo de metodología específico para medirlo. Por otra parte, el 18,07% de la población encuestada argumenta que la empresa sí cuenta con un instrumento de medición, donde en alguna ocasión han sido observados por sus

superiores con diferentes fines. En conclusión, a nivel de PYMES no es común la evaluación del clima organizacional, pues no se le da importancia al tema por desconocimiento dentro de las empresas. Debido a esto se observa una gran necesidad de adquirir un instrumento de evaluación para aplicarlo regularmente con la finalidad de identificar deficiencias y mejorar las fortalezas dentro de la organización.

5.2 Recomendaciones

En el siguiente apartado se ofrecen recomendaciones con base en las conclusiones del tema investigado, ello con la finalidad de ser tomadas en cuenta por parte de las empresas a las cuales se les aplicó las encuestas enfocadas a medir el clima organizacional.

En primera instancia se sugiere la utilización de una herramienta de medición del clima organizacional. Los datos obtenidos dejan ver la necesidad que poseen las empresas de contar con una herramienta, la cual les permita identificar las áreas con deficiencias y aquellas de mayor reforzamiento, dado al impacto en el desarrollo de la empresa.

También se sugiere brindar el conocimiento respectivo a los miembros de la organización, en específico al personal del área administrativa acerca del clima organizacional y recalcar la importancia de contar con una metodología para la medición requerida, lo cual permitirá a las empresas un mejor desarrollo de las actividades y una relación ideal con personal en los diferentes ámbitos.

Según este estudio, se deben realizar acciones preventivas como, por ejemplo: tomar en cuenta la opinión del trabajador, dar una capacitación adecuada sobre las nuevas actividades por desarrollar y concientizar al colaborador sobre los beneficios o desventajas que puede enfrentar en este nuevo ámbito. Debido a esto es importante minimizar los efectos negativos y reforzar los positivos para lograr un clima organizacional de calidad en la empresa.

Como se menciona en otros apartados, el clima organizacional depende principalmente del comportamiento y percepción de los obreros, pero la cultura será aquella que la administración pueda establecer en su empresa, la cual sería conveniente reestructurar cuando así lo considere la gerencia. Solo puede ser cambiada cuando se analiza la cultura que se posee, esto permitirá detectar las áreas por mejorar para la

evolución de la misma. La capacitación y preparación de los elementos que forman la identidad de una empresa, son de gran importancia para los administradores de PYMES, así como de gran valor para las diferentes metas y objetivos propuestos, como es el caso de la creación de una cultura participativa para que el colaborador se identifique con ésta. Así, al establecer las características de la cultura, podrá crear un ambiente donde los colaboradores perciban un clima organizacional agradable.

Por otra parte, se detectó que las PYMES no aplican medición del clima organizacional, pero retomando el tamaño que las caracteriza y siendo el elemento de referencia la cantidad de funcionarios se entiende que los emprendimientos manejan un número controlado de personas que trabajan bajo su mando. El problema es que no establecen una cultura guiada en el comportamiento de los operarios, lo que dificulta detectar su nivel de satisfacción con la empresa. Aunque sea una organización pequeña, es necesario contar con elementos que formen una cultura y guíen el clima esperado por el equipo de trabajo, así puedan trabajar con la posibilidad de identificarse con las características propias de su empresa.

Es de suma importancia para algunas de las empresas reforzar las áreas de servicio al cliente y cajas, donde se nota una pequeña deficiencia en la distribución de tareas o responsabilidades. Esto se debe a la incongruencia de actividades asignadas a su puesto de trabajo. Por ello se recomienda establecer las funciones y áreas de trabajo con sus respectivas responsabilidades y sus tiempos límites en el desarrollo de procesos para no afectar a sus demás compañeros. Así se logrará evitar que se genere presión agresiva en los demás operarios, lo cual afectaría el clima organizacional.

En relación con la medición del clima, las PYMES del sector manufactura e industria requieren implementar estrategias para estructurar su cultura, guiar el clima de sus funcionarios y luego medir estos elementos. Con la obtención de los resultados se puede

tomar decisiones sobre cuáles estrategias de trabajo en equipo se pueden desarrollar que permitan mejorar la satisfacción de sus compañeros. En caso contrario que estos se encuentren insatisfechos con la organización, su rendimiento de trabajo disminuye, lo que afecta indirectamente los resultados y el cumplimiento de metas. Es necesario recalcar la aplicación de un instrumento de medición del clima organizacional que se adapte a la empresa. Tomar en cuenta que cada una posee sus particularidades, sistemas de trabajo y recursos distintos; por esta razón no se puede generalizar un instrumento para todas las organizaciones de dicho sector; sin embargo, sí se recomienda partir con una plantilla base que le permita adaptarla a su actividad empresarial.

CAPÍTULO VI PROPUESTA METODOLÓGICA PARA
ABORDAR LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR
MANUFACTURA E INDUSTRIA DEL CANTÓN DE PÉREZ
ZELEDÓN

En este apartado se presenta la propuesta metodológica para abordar la medición y análisis del clima organizacional en las PYMES de manera que con esta herramienta las empresas tengan facilidad de acceso a información vital no solo para el desarrollo de un buen clima organizacional, sino también para un buen desarrollo de la empresa como tal, cubriendo con ello la falta de un instrumento como este.

6.1 Introducción

El clima organizacional se considera como una serie de características del medio ambiente en un lugar de trabajo, el cual se puede percibir de diferentes maneras, tanto directa o indirectamente, por lo que puede repercutir en el comportamiento laboral (Dessler, 2009). Es decir, el clima influye tanto de manera positiva como negativa en el desarrollo de las actividades de los colaboradores y su desenvolvimiento con el resto de los integrantes de la organización.

La medición del clima organizacional nace principalmente de la necesidad de establecer debilidades con las que cuenta la empresa, así como también fortalezas que se pretendan mantener. Es por ello que seguidamente se presenta una herramienta que mida el clima que se desarrolla dentro de la empresa, así como cada una de las variables que lo componen, para establecer focos de atención y medidas correctivas.

La herramienta de medición consta de siete módulos que se constituyen como las dimensiones del clima organizacional: cultura organizacional, clima organizacional, comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos y satisfacción laboral; donde cada uno de estos, está compuesto por 5 preguntas dentro de una escala. Está evaluada de 1 a 5 puntos por indicador de la variable, que debe ser calificada por los colaboradores pertenecientes a la empresa.

Dicha herramienta busca la obtención de información importante brindada por los colaboradores pertenecientes a la empresa, donde se busca que su opinión sea sincera acerca del clima organizacional que se percibe en su entorno, para que la administración busque mejoras en los resultados.

6.2 Consideraciones generales de la empresa en aplicación

- Entorno

La empresa debe conocer todas las organizaciones que se desarrollan en la misma actividad productiva, es decir, la competencia directa.

- Estrategias competitivas del sector

- Se debe tener conocimiento sobre las estrategias competitivas que se manejan, tanto en la empresa como en la competencia directa, esto con el fin de poder generar planes de trabajo que permitan un desarrollo apropiado de las actividades productivas de la empresa y así poder cumplir con las metas y objetivos propuestos.

- Estructura organizativa interna

- La empresa debe tener definidos los departamentos en que se manejan las diferentes operaciones de la empresa, de modo que cada colaborador pueda tener claro el equipo de trabajo al que pertenece y el ambiente laboral que lo rodea. Esto permite que la aplicación del instrumento se pueda dar

de una manera más certera y que a la vez genere resultados más específicos y puntuales.

- La filosofía, estrategias y objetivos de la empresa
 - La organización debe tener pleno conocimiento de la razón de ser de su actividad, la cual identifica a sus colaboradores y a los integrantes de ella en general, al igual que los objetivos, metas y valores que los caracterizan, esto con el fin de encaminar cada una de las estrategias hacia el cumplimiento de estos.

- Un plan de acción y mejora (capacidad)
 - Según los resultados obtenidos con el instrumento aplicado, se debe desarrollar un plan de acción y mejora que pueda abarcar los aspectos deficientes, ya sea mediante capacitaciones o talleres a nivel general o por departamento. De esta manera la empresa puede tener una relación más cercana con sus colaboradores para poder abordar todos los temas necesarios con el fin de generar un clima organizacional óptimo para el desarrollo de la empresa.

6.3 Objetivo General

- Analizar el clima organizacional de la empresa mediante la medición de las variables que lo componen, con el fin de establecer acciones que ayuden a la mejora o fortalecimiento de los resultados

6.4 Objetivos específicos

- Identificar, mediante las variables de clima organizacional, las debilidades con las que cuenta la empresa.
- Definir las fortalezas o aspectos que se han manejado de manera eficiente en la empresa.
- Implementar la herramienta facilitada periódicamente.
- Medir la evolución de los distintos indicadores para establecer mejoras.
- Evaluar si las medidas tomadas anteriormente han generado o no, un efecto en los trabajadores.

6.5 Herramientas que existen para la evaluación del clima organizacional

Dentro del tema de clima organizacional y la aplicación de herramientas para poder medirse, se encuentran tres posibles instrumentos que son de gran ayuda y que a su vez se pueden adaptar, dependiendo la población que se quiera indagar. En este caso se presentan tres de ellos.

- Cuestionario

Este consta de múltiples preguntas con el fin de obtener información de primera mano de la población a estudiar. Según Hernández et al. (2014), es un conjunto de interrogantes ligadas a una serie de variables que se definen para una investigación. Estas deben ir acordes con el planteamiento del problema o la hipótesis definida. Esto porque se pretende indagar sobre un tema, donde se busca dar respuesta o bien obtener información veraz pertinente para realizar un análisis sobre el problema planteado y con ello argumentar lo sucedido, en este caso acerca de las empresas entrevistadas con respecto al clima organizacional. Por otra parte, con la aplicación de cuestionarios bien definidos y claros, se le facilita a la empresa el no hacer uso del recurso humano para la ejecución de estos, dado a que los mismos pueden ser auto aplicables, lo cual disminuye gastos en cuanto al pago de entrevistadores. Es recomendable la utilización de esta herramienta cuando se tengan que recopilar gran cantidad de datos sobre el tema por investigar. Se debe tomar en cuenta la ejecución de cuestionarios auto aplicables para trabajadores con niveles elevados de lectura y los auto administrados para aquellos colaboradores con niveles de lectura básicos.

- Entrevistas

Estas se conocen normalmente por la interacción entre dos partes como lo son el entrevistador y el entrevistado. La misma se da con la finalidad de información. Según

Chiavenato (2009), es el proceso de comunicación que se realiza con dos o más elementos, con la finalidad de la obtención de información, una parte de la otra. En este caso la entrevista requiere un poco más de tiempo para su aplicabilidad dada la necesaria socialización de las partes para poder consultar lo importante y de esta manera poder generar la información útil. La entrevista por su modo de aplicación requiere de tiempo, genera un poco más de costo económico y ocupa de capital humano; sin embargo, con la misma se puede extraer información más valiosa para la investigación que se requiera, dado que las personas tienen más opción de poder conocer más y tener más confianza con el entrevistador y de esta manera conocer un poco a fondo lo que se requiere. Las entrevistas tienen la particularidad de que pueden ser guiadas por un cuestionario, pero de camino en la aplicación surgen otras que ayudan a tener mejor información del entrevistado. Es recomendable la utilización de esta cuando se cuente con una población estimada de aplicación o bien determinada por algún factor; es decir, una cantidad de participantes seleccionados a los cuales se les enfoque la investigación.

- Focus group

Según lo mencionan Schiffman, L y Lazar, L., (1997), el focus group es la realización de una reunión, donde se aglomeran al menos ocho o diez personas, quienes son acompañados por un moderador o moderadores, los cuales van a guiar la discusión del tema en cuestión; en este caso lo que se pretende es que las personas involucradas o invitadas puedan dar sus puntos de opinión sobre lo que se tiene enfocado a indagar; es decir, se obtiene a mayor profundidad lo que la persona quiere dar a conocer, dado a que mediante esta reunión se llega a un punto de confianza bastante alto, puesto que las personas van a entrar en familiaridad, aunque al inicio puedan estar un poco temerosos de lo que pretenden expresar. Esta técnica requiere de una sola persona como moderador para guiar a los invitados; por ende, no se requiere de gran recurso económico

o capital humano, pero sí de un tiempo estimado para la realización de la misma. Por consiguiente, en esta aplicación se podría conocer más a fondo lo que el entrevistado quiere dar a conocer sobre el tema en discusión. Esto sería de gran interés para la persona que requiere la información. Se recomienda la utilización de esta técnica cuando se requieran obtener resultados cualitativos; es decir, conocer cómo ha sido la aceptación de un producto, posibles oportunidades de crecimiento para la empresa o introducción de marcas; entre otras; donde se obtendrán opiniones y no resultados cuantitativos.

6.6 Instrumento para la Medición del Clima Organizacional	Fecha de aplicación:	Consecutivo Proceso
--	-----------------------------	----------------------------

Las siguientes preguntas se realizarán con el fin de evaluar el clima organizacional de la empresa para así poder tomar medidas correctivas sobre las deficiencias que se presenten y reforzar las mejoras que sean necesarias, por lo cual se le solicita la completa sinceridad en las respuestas que brinden a continuación

De antemano se le agradece la colaboración que preste, ya que sus respuestas son de gran interés.

Indicaciones:

A continuación, se le presentan una serie de módulos conformados por afirmaciones en relación con su trabajo, favor indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de estas.

Módulo 1: Cultura Organizacional		1	2	3	4	5
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	La empresa es un buen lugar para laborar					
2.	Las actividades de interacción que se realizan en la empresa son suficientes					
3.	Los valores que se practican dentro de la empresa son conforme con los que yo poseo					

Módulo 2: Clima Organizacional		1	2	3	4	5
1.	Se cuenta en la empresa con el equipo y materiales necesarios para realizar las funciones asignadas adecuadamente					
2.	La relación que existe con mis compañeros es la ideal para incentivar un buen clima organizacional					
3.	La relación con mis superiores es satisfactoria					
4.	El ambiente de trabajo se refleja en el clima organizacional que se desarrolla en la empresa					
5.	Los reglamentos que se utilizan dentro de la empresa incentivan un buen clima organizacional					
Módulo 3: Comunicación		1	2	3	4	5
1.	Mantengo una buena comunicación con mis compañeros y jefes de trabajo, donde se me respeta mi expresión					
2.	Los medios de comunicación que se utilizan dentro de la empresa son los adecuados					
3.	Se me informa sobre metas, decisiones y actividades de forma constante					
4.	Cuando ejecuto alguna función de manera incorrecta se me corrige de manera respetuosa					
5.	La comunicación que existe y se genera dentro de la organización es la adecuada					
Módulo 4: Motivación		1	2	3	4	5
1.	La empresa reconoce cuando cumplo con las tareas asignadas eficientemente					
2.	Los incentivos que otorga la empresa son satisfactorios					
3.	Se valora el trabajo que realizo individual y grupalmente					
4.	Me siento satisfecho en el espacio de trabajo que me corresponde					
5.	Me identifico con la labor que desempeño en la organización					

Módulo 5: Liderazgo		1	2	3	4	5
1.	El jefe estimula un ambiente donde se escuchan sugerencias e ideas por parte del equipo de trabajo					
2.	El jefe incentiva el cambio dentro de la organización					
3.	No se genera presión por parte del líder para cumplir con las labores asignadas					
4.	El liderazgo que desarrolla el jefe en la empresa es el adecuado					
5.	En la empresa se estimula el trabajo en equipo por parte del líder					
Módulo 6: Manejo de conflictos		1	2	3	4	5
1.	Cuando se genera un conflicto, la intervención de la administración ayuda a la resolución de este					
2.	Las técnicas utilizadas para solucionar los conflictos son las ideales					
3.	Existe imparcialidad en el momento de solucionar los conflictos por parte de la administración					
4.	Los conflictos que por lo general se desarrollan, son evitables por parte de la administración					
5.	Las decisiones o acciones llevadas a cabo por parte de la administración, no se consideran como el inicio para el desarrollo de conflictos en la empresa					
Módulo 7: Satisfacción Laboral		1	2	3	4	5
1.	Mis labores son congruentes con el puesto en el que me desempeño					
2.	Recibo una remuneración justa por la labor que realizo para la organización					
3.	Mi puesto permite desarrollar todas mis habilidades					
4.	El tiempo laboral con el que cuento permite el desarrollo de mis funciones sin problemas					
5.	La administración se preocupa por mi bienestar físico y mental, por encima de las metas de la empresa					

6.7 Instrumentalización para la aplicación de la guía

- Se recomienda aplicar el instrumento de manera semestral, preferiblemente en los meses de marzo y septiembre, los días miércoles y en un rango entre las diez de la mañana y tres de la tarde (queda a criterio de la empresa). Esto ya que no existe la presión laboral que conlleva el inicio o fin de cada semana y, por ende, los colaboradores podrán estar más despejados y receptivos, por lo que la aplicación del instrumento será más adecuada.

- Se debe seleccionar de uno a cuatro colaboradores como muestra por departamento, esto dependiendo del tamaño de la empresa y con el fin de no detener por completo las actividades laborales.
- Se considera importante realizar una pequeña charla o actividad grupal, de modo que se puedan integrar los colaboradores seleccionados y puedan así tener más disposición para la aplicación del instrumento.
- El instrumento debe tener un plazo de aplicación de no más de 30 minutos, de modo que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Luego de la aplicación del instrumento, se procede al análisis de los datos obtenidos. Para ello la metodología utilizada en la herramienta de evaluación para obtener una puntuación final de los resultados, se encuentra basada en la elaboración de una escala de calificación que se realiza tomando en cuenta los siguientes parámetros:
 - Se sacan promedios de las diferentes variables tomadas en cuenta en cada uno de los módulos citados en la herramienta: módulo de cultura, módulo clima organizacional, módulo de comunicación, módulo de motivación, módulo de liderazgo, módulo manejo de conflictos y módulo liderazgo.
 - Tomando en cuenta los promedios obtenidos de las variables, se procede a sacar un promedio general de todos los promedios.
 - El promedio general obtenido, indicará el índice general del clima organizacional con el que cuenta la empresa en ese momento.
 - La calificación de la escala se realiza de la siguiente forma:

Tomando en cuenta un indicador que va de 1 a 5 para así obtener una puntuación donde 1 es deficiente y 5 es excelente, que se interpreta de la siguiente manera:

Puntuación de 5	Excelente
Puntuación de 4 a 4,9	Bueno
Puntuación de 3 a 3,9	Regular
Puntuación de 2 a 2,9	Deficiente
Puntuación de 1 a 1,9	Muy deficiente

Considerando la puntuación indicada en la escala, se podrá medir y evaluar el clima organizacional de la empresa y de esta forma realizar un diagnóstico del plan de acción.

6.8 Reflexiones finales de la propuesta

- Cada empresa debe tener pleno conocimiento del entorno en el que se desenvuelve, es decir la competencia directa, así como estrategias competitivas desarrolladas, no solo en cuanto el aspecto productivo, sino también en cuanto al trato de su personal.
- La empresa debe identificar claramente la finalidad de su empresa, es decir la razón por la que existe y cuál es su visión a futuro, donde se tenga claro objetivos y metas a corto y largo plazo, desarrollados de acuerdo con los valores y así poder incentivar todo esto en los integrantes de la organización.
- La medición del clima organizacional es de suma importancia, por ello es necesario la aplicación del instrumento para poder obtener información de primera mano, donde indique fortalezas y debilidades en cuanto la administración del talento humano.
- La obtención de resultados sobre la medición del clima organizacional no debe considerarse como un proceso que se realiza solo para cumplir con la finalidad de una función o tarea. Por ello también se debe estipular medidas correctivas sobre las deficiencias encontradas, así como también algunas de fortalecimiento o mantenimiento a los resultados obtenidos mediante la implementación del instrumento, sin embargo, es necesario establecer períodos, tanto para realizar la medición, así como para poner en práctica el plan de acción.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, H., Medellín, J., Vázquez, L., Gutiérrez, G., Fernández, C. (2014) Síndrome de quemarse por el trabajo y su relación con el puesto de trabajo en empleados de la industria maquiladora. *Revista psicológiccientifica.com*, 16(1) Recuperado de <https://www.psicologiacientifica.com/sindromequemarse-trabajo-relacion-puesto-trabajo-empleados/>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1), 123–133. Recuperado de <https://www.rpd-online.com/article/view/63>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M., y Miranda-Navales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. doi: <http://dx.doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Barrantes, R. (2008). *Investigación un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Editorial UNED.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar* (6ed). Barcelona:Kluwer
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. (Tesis). Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas
- Buitelaar, R., Padilla, R., y Urrutia-Alvarez, R. (2000). *Desarrollo Productivo*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 82, 1–75. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4454/1/S00070605_es.pdf
- Cardona, D., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Elsevier Doyma*, 30, 184–189. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>

- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., y Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial: La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Science Direct*, 33(145), 352–365. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castillo, P. (2017). *Análisis del Clima Organizacional en la Empresa Sylvania Costa Rica, durante el período 2016*. (Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, UNED). San José, Costa Rica. Recuperado de http://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/7E8QERU5Y6SYILE7P3SBBAQXDBXU4.pdf
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: Una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 63–77. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826333>
- Chiang, M., Martín, M., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.L. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=430153>
- Chiavenato (2001). *Administración: Proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: McGrawhill.
- Chiavenato (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, (7° ed.) México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw- Hill Interamericana Editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. (2020). *La precisión, experiencia y clima idóneo para ejecutar procesos productivos eficientes*. Recuperado del sitio de internet CINDE: <https://www.cinde.org/es/sectores/manufactura-liviana>
- Contreras, F., Fernando, J., Barbosa, D., y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 7–17. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90920053001>
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (1996). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional* (3ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Delcore, L. (2000). Cultura organizacional y compromisos de gestión en el Hospital Rafael Ángel Calderón Guardia. San José: UCR.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11° ed.). México: Pearson Education.
- Dulzaidés, M., y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-5. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011
- Espada, G. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos.
- Espinoza, G., y Jiménez, A. (2018). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Gestión y Estrategia*, (55), 27–42. doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- García, M. (2009). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation [El clima organizacional y su diagnóstico una aproximación]

conceptual] . *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

García, M. y Bedoya, M (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de admisiones y registro académico de la Universidad del Valle*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle

Ghauri, P., y Gronhaug, K. (1995). *Research methods in business studies [Métodos de investigación en estudios de negocios]* (3 ed.). England: Prentice Hall Europe.

González, A. (2010). La calidad de servicio: ¿Un asunto de recursos humanos? *Debates IESA*, 15(3). Recuperado de http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013_____/09/j10gmarmol.pdf

González, F. (2017). ¿Por qué medir el clima organizacional? *Revista de Negocios del IEEM*, 20(1), 70–71. Recuperado del sitio de internet Hacer Empresa <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-febrero-2017-RRHH.pdf>

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* (4° ed.). México: Mc Graw Hill.

Helio, M. (1991) *Elementos de la investigación académica*. San José, Costa Rica: Euned

- Hernández, H., y Ponce, C. (2016). Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, 106(11), 1–25. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>
- Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano*. (1° ed.) México: Pearson educación
- Hernández-Mosqueda, J., Tobón-Tobón, S., y Vázquez-Antonio, J. (2014). Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Ra Ximhai*, 10(5), 89-101. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134006.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. (6° Ed.) Madrid, España: Prentice Hall.
- Jablin, F., y Putnam, L. (2001). The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. [*El nuevo manual de comunicación organizacional: avances en la teoría, investigación y métodos*] Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Jofré, A. (2016). *Enfoques gerenciales para la administración moderna* (Primera ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Leiva, J., y Martínez, J. (2012). Pequeña y mediana empresa en Costa Rica: aportes para su conocimiento (1.ed).
- Lescano, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista empresa y humanismo*, XX (1), 65-96. doi: <https://doi.org/10.15581/015.XX.1.65-96>

Ley N° 8262 Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, Diario Oficial la Gaceta, Costa Rica, 23 de noviembre de 2015.

Loría, R. (2011). Comunicación oral y escrita: guía de estudio. *Producción Académica y Asesoría Metodológica*, 1(1), 93. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/ecsh/images/documentos/LitGramma/guiADIDActica-709-2012-3.pdf>

Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage learning*. Recuperado de https://www.academia.edu/33254885/Teor%C3%ADa_aplicaci%C3%B3n_y_desarrollo_de_habilidades_Liderazgo_Cuarta_edici%C3%B3n

Marvel, M., Rodríguez, C., y Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11316/marvel%20cequea.pdf>

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el lider que está en usted*. Estados Unidos: Caribe.

McLeond, S. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. [Jerarquía de necesidades de Maslow]. Recuperado de <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Medina, C. (2009). La generación y el surgimiento del trabajador 2.0. *Gestión y estrategia* (36), 81-96. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/48395873.pdf>

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). PYMES Costa Rica Ventana Única 2019. Recuperado de <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

- Mintzberg, H. y Brian J. (1993). *El proceso estratégico*. (2° Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54.
- 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 Universidad Nacional*, 36(53), 1-21. doi: <https://doi.org/10.15359/abra.36-53.1>
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Michigan: University of Michigan
- Muñiz, M. (2010). *Estudios de caso en la Investigación Cualitativa*. Recuperado del sitio de internet de Universidad de la República de Uruguay Recuperado de https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf
- Navarro, L., y Rosellón, J. (2011). Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la ciudad de Santa Marta 2010. *Psicogente*, 14(25) 122-131 Recuperado de la base de datos Ebsco.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (13° ed.) En. Interamericana Editores (Ed.) México: Mc Graw- Hill
- Pérez, J. A. (2016). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80(80), 133–167. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40183920?seq=1>
- Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2),231-248.Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/28168178_Clima_organizacional_y_gerencia_inductores_del_cambio_organizacional

Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 81–92. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733606004.pdf>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2016). *Empresa que confecciona uniformes de Nery Brenes obtiene la marca país*. [Datos de página web institucional]. Recuperado de <https://www.procomer.com/noticia/empresa-que-confecciona-uniformes-de-nerly-brenes-obtiene-la-marca-pas/>

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2020). *Sector industrial: somos un país de gente ingeniosa*. [Datos de página web institucional]. Recuperado de <https://www.procomer.com/sectores/sector-industrial/>

Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Quintero, N., Africano, N., y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Redding, C. (1972). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and reseach*. [Comunicación dentro de la organización: Una revisión interpretativa de la teoría y la investigación]. In New York: Industrial Communication Council, Inc.

- Reinoso, H., y Araneda, B. (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54 Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997107>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, (13° ed.). México: Editorial Pearson. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS_comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 3–18. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez, Y., y Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27–30. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.una.idm.oclc.org/login.aspx?>
- Runa (2017). *¿Cómo afectan los conflictos laborales?*. Recuperado del sitio de internet Runa: <https://runahr.com/recursos/hr-management/aprende-a-solucionar-efectivamente-los-conflictos-en-tu-empresa/>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, 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>

- Salgado, J., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción*. *Psicothema*, 329-335, 2005. Informe mundial de violencia. Washintong: ops. sibdi. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. [Cultura Organizacional y Liderazgo]. (Third ed). United States: Jossey-Bass. Recuperado de: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schiffman, L. y Lazar, L. 1997. *Comportamiento del Consumidor*. 5 ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Singh, H. (2008). *Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India*. [Factor humano y productividad organizacional en la industria textil y la industria de maquinaria agrícola en el norte de India]. Resumen de tesis presentado a la Facultad de Administración y Comercio Empresarial. Universidad de Panjab. India.
- Tolentino, A. (2004). *New Concepts of Productivity and its Improvement*. [Nuevos conceptos de productividad y su mejora]. Seminario de la Red Europea de Productividad, 13-14, Budapest
- Touraine, A. (1965). *Sociologie de l'action*. [Sociología de la acción] Paris: Editions du Seuil. 131, 331-338.
- Ulate, I., y Vargas, E. (2013). *Metodología para elaborar una tesis*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, C., y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas-Perspectivas en psicología*, 2(2), 329-349. Recuperado de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/242/401>

- Vega, J., Rodríguez, E., y Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(21), 247–272. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/287147456_Metodologia_de_evaluacion_del_clima_organizacional_a_traves_de_un_modelo_de_regresion_logistica_para_una_universidad_en_Bogota_Colombia
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León) Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3751/>

Apéndices

En el presente apartado se incluye el cuestionario utilizado en la aplicación de entrevistas realizadas para la recolección de información.

8.1 Instrumento aplicado para la recolección de información

Instrumento Percepción Clima Organizacional		Nombre de la Mipyme	Consecutivo Proceso			
<p>Buenos días, buenas tardes. Mi nombre es _____ estamos 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 Idianey Guillén al siguiente número 8607-1642</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

<p>1. Género</p> <p>1 Masculino <input type="checkbox"/> 2 Femenino <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. ¿Durante cuánto tiempo ha laborado en esta empresa?</p> <p>1 De 6 meses a 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>2 De 1 a 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>3 De 3 años a 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>4 Más de 5 años <input type="checkbox"/></p>	<p>3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzados?</p> <p>1 Primaria <input type="checkbox"/></p> <p>2 Secundaria <input type="checkbox"/></p> <p>3 Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>4 Universitaria <input type="checkbox"/></p>
<p>4. ¿Cuál es su rango de edad?</p> <p>1 De 18 a 25 años <input type="checkbox"/></p> <p>2 De 26 años a 35 años <input type="checkbox"/></p> <p>3 De 36 años a 45 años <input type="checkbox"/></p> <p>4 De 46 años a 55 años <input type="checkbox"/></p> <p>5 Más de 56 años <input type="checkbox"/></p>	<p>5. ¿Cuál es el área de trabajo a la que pertenece?</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Módulo: Cultura 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	2	3	4	5
	Tot al me nte en de sa cu erd o	En des acu erd o	Ni de acu erdo ni en des acu erdo	De ac uer do	Tota lme nte de acu erdo
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-a al trabajar en esta empresa					
Los valores de esta organización coinciden con los valores que yo considero importantes en mi vida					
La empresa protege de toda forma de discriminación a sus colaboradores					
Me siento decepcionado-a 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	2	3	4	5
	Tot alm ent e en des acu erd o	En des acu erd o	Ni de acuer do ni en desa cuerd o	De acu erd o	Total ment e de acuer do
El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que promueve la organización					
Esta organización me brinda los recursos, equipo, materiales y herramientas necesarios 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-a del clima organizacional que se vive en la empresa					

Módulo: Comunicación Interna

Ci1. 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

Ci2. 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

Ci3. ¿Cuáles canales internos de comunicación son los más utilizados para transmitir la información? (***Puede marcar varias opciones***)

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Mensaje de texto
- Pizarras Informativas
- Circulares
- Comunicación Personal
- Otro _____

Ci4.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	2	3	4	5
	T o t a l m e n t e e n d e s a c u e r d o	E n d e s a c u e r d o	N i d e a c u e r d o n i e n d e s a c u e r d o	D e a c u e r d o	T o t a l m e n t e d e a c u e r d o
Me encuentro informado-a 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, ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que son importantes para trabajar con motivación de forma permanente? Puede marcar varias opciones.

- Reconocimiento de su labor Comunicación Horario Flexible Salario Justo y a tiempo
- Incentivos por metas Reuniones formales e informales Otro _____

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	2	3	4	5
	Tot alm ent e en des acu erd o	E n de sa cu er d o	Ni de ac uer do ni en de sac uer do	D e a c u e r d o	To tal m en te de ac ue rd o
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-a					

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	2	3	4	5
	Tota lmen te en desa cuer do	En de sa cu erd o	Ni de acu erdo ni en des acu erdo	De ac uer do	Tota lme nte de acu erdo
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:

- No participo
- Participo con poca frecuencia

- Me es indiferente
- Participo con mucha frecuencia
- 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	2	3	4	5
	Tota lme nte en des acu erdo	En des acu erdo	Ni de acu erdo ni en des acu erdo	De ac uer do	Tota lme nte de acue rdo
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, ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que son importantes para prevenir o conciliar conflictos dentro de la organización? Puede marcar varias opciones.

- Disciplina
 Comunicación asertiva
 Eliminar privilegios
 Trato equitativo
 Reuniones formales e informales
 Mayor liderazgo
 Otro _____

Módulo: Estructura Organizacional

E1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en acuerdo. Las divisiones de áreas de trabajo existentes, ¿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 con 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

SL1. 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

SL2. 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	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	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 se realiza las funciones son las adecuadas					

SL3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general sobre la organización?

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho-a						Totalmente satisfecho-a

SL4. ¿Existe en la organización una herramienta que evalúe el clima organizacional?; si su respuesta es positiva indique cómo lo realizan.

1. Sí _____ 2. No

SL5. En una escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo ¿Estaría dispuesto(a) a recomendar la organización como un buen lugar para trabajar?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo

8.2 Carta enviada a las empresas solicitando la colaboración para la aplicación del instrumento



San Isidro de El General 04 de mayo del 2020.



Srs: Sombra Tica S.A
Sombrosos Dragón

Estimados Señores:

Reciban un cordial saludo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, esperando que el impacto del Covid-19 a nivel de salud no haya alcanzado a los miembros de la empresa ni a sus familiares, aunque de seguro el impacto económico si ha repercutido en la empresa, como en casi todos los sectores de la economía.

Además de ponernos a la disposición de su empresa en lo que podamos como Universidad apoyarlos, deseamos solicitarles la colaboración en poder atender y dar respuesta a un instrumento de un trabajo de investigación que se está desarrollando en el cantón e Pérez Zeledón y que se titula "Estudio, sobre el Clima Organizacional en las pequeñas y medianas empresas del Sector de Manufactura e Industria del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre, 2020", trabajo que está dirigido por el Dr. Melvin Bermúdez Elizondo cédula de identidad 1-0811-0824, instrumento que está siendo aplicado de forma digital, para respetar las directrices emanadas desde el Ministerio de Salud.

El objetivo del trabajo es poder generar información útil para los empresarios del cantón de Pérez Zeledón sobre la metodología de abordaje para medir el clima organizacional, siendo que el recurso humano es el más valioso para las organizaciones. Además, se pretende suministrar un producto a los empresarios que les pueda coadyuvar en su gestión empresarial sin ningún tipo de costo. Estamos seguros de que esta herramienta puede servirles de una forma u otra en una operación comercial, que de seguro tendrá otra dimensión después del Covid-19.

Sin más por el momento, se despiden con la disposición de aclarar cualquier duda o ampliar lo requerido

MELVIN
BERMUDEZ
ELIZONDO (FIRMA)

Firmado digitalmente por
MELVIN BERMUDEZ
ELIZONDO (FIRMA)
Fecha: 2020.05.04 18:30:03
-06'00'

M.L. Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico, Campus Pérez Zeledón
Sede Regional Brunca, UNA
direccionacademicapz@una.cr

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Gestión Pública y Ciencias Empresariales
Director del Trabajo de Investigación
Sede Regional Brunca Universidad Nacional
Tel: 8520-9191

Tel. (506) 2277-3000
Apartado 86-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr

