

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA ADMINISTRACIÓN

Memoria Seminario de Graduación

Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre del 2020: Caso de estudio de cinco empresas dedicadas al comercio.

Estudiantes:

Andrey Vargas Pereira

Ángela Rodríguez Fonseca

Nicole Prado Fonseca

Campus Pérez Zeledón

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre del 2020: Caso de estudio de cinco empresas dedicadas al comercio.

Memoria de trabajo de final de graduación

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

Estudiantes:

Andrey Vargas Pereira

Ángela Rodríguez Fonseca

Nicole Prado Fonseca

Director:

Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón

2021

Dedicatorias

“Este esfuerzo es para Dios, por ser la luz que ha iluminado mi camino; a mi esposa Gabriela y mi hija Lucía que me han apoyado en cada etapa sacrificando tiempo en familia y amigos”.

Andrey Vargas Pereira

“Dedico este logro a Dios, porque sin Él, no habría podido llegar hasta donde estoy hoy. Seguidamente, a mis padres por el apoyo que me han brindado todos estos años, a mi esposo Andrey Venegas Sáenz por estar conmigo en todo momento motivándome a continuar y, finalmente, a mis amigos y seres allegados que estuvieron presentes a lo largo del proceso”.

Ángela Rodríguez Fonseca

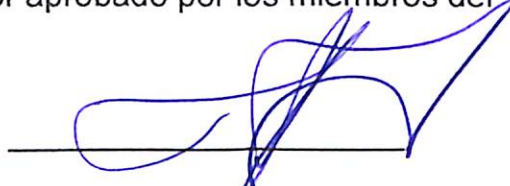
“Este triunfo se lo dedico a Dios ya que, es mi principal ayuda, así como a mis padres y novio que siempre me han apoyado infinitamente”.

Nicole Prado Fonseca

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 22 de Julio del 2022, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.



M.A. Yalile Jiménez Olivares
Decana, Sede Región Brunca



M.Sc. Josué Naranjo Cordero
Director Académico Campus Pérez Zeledón
Sede Región Brunca



Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Director de tesis, Sede Región Brunca

M.Sc. Jorge Zúñiga Elizondo
Lector interno

Lic. Patricia Montero Porras
Lector externo

Agradecimientos

“Agradezco a mis compañeras Ángela y Nicole que me han ayudado a culminar esta gran etapa, así como a cada profesor que sin saber han dejado un gran aprendizaje en mi vida tanto en lo personal como académico; y claro, a mi esposa e hija que me motivaron para lograr terminar dos trabajos de licenciatura y una maestría a la vez.

Andrey Vargas Pereira

“Agradezco a Dios infinitamente por la oportunidad que me dio al poder estudiar en una Universidad de tanta excelencia, a mis padres por su ayuda en todos los sentidos que pueden existir, y agradezco a todas esas personas y académicos que estuvieron ahí conmigo a lo largo del trayecto”.

Ángela Rodríguez Fonseca

“Agradezco primero a Dios por la sabiduría y paciencia brindada a lo largo de esta carrera universitaria, a mi familia por su apoyo incondicional, a todos esos profesionales que aportaron y compartieron de su conocimiento para poder obtener este valioso título universitario”.

Nicole Prado Fonseca

Tabla de contenido

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Siglas y acrónimos.....	vii
Resumen Ejecutivo	ix
Introducción	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Antecedentes del problema	4
1.2 Justificación de la investigación	6
1.3 Descripción del problema.....	8
1.3.1 Problema de investigación	10
1.3.2 Problemas derivados.....	10
1.4 Objetivos de la investigación.....	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 Modelo de análisis.....	12
1.5.1 Definición conceptual e instrumentalización de la variable “factores que intervienen en el clima organizacional”	12
1.5.2 Definición conceptual e instrumental de la variable “herramientas utilizadas para medir el clima organizacional”	13
1.5.3 Definición conceptual e instrumental de la variable “cultura organizacional”	14
1.5.4 Definición conceptual e instrumental de la variable “clima organizacional”	14
1.5.5 Definición conceptual e instrumental de la variable “comunicación”	15
1.5.6 Definición conceptual e instrumental de la variable “motivación”	17
1.5.7 Definición conceptual e instrumental de la variable “liderazgo”	18
1.5.8 Definición conceptual e instrumental de la variable “manejo de conflictos”	19
1.5.9 Definición conceptual e instrumental de la variable “estructura organizacional”	21
1.5.10 Definición conceptual e instrumental de la metodología de evaluación	22
1.6 Cuadro de modelo de análisis	22
1.7 Alcances	25
1.8 Limitaciones	25

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL.....	26
2.1 Marco Referencial.....	27
2.1.1 Región Brunca.....	27
2.1.2 Generalidades del cantón de Pérez Zeledón.....	30
2.1.3 Sector comercial del cantón.....	33
2.2 Marco Teórico.....	41
2.2.1 Clima organizacional.....	41
2.2.2 Definición de clima organizacional.....	42
2.2.3 Teorías del clima organizacional.....	43
2.2.4 Tipos de clima organizacional.....	46
2.2.5 Características del clima organizacional.....	47
2.2.6 Dimensiones y factores del clima organizacional.....	49
2.2.7 Cultura y el clima organizacional.....	58
2.2.8 Evaluación y medición del clima organizacional.....	59
2.2.9 Componentes para medir el clima organizacional.....	60
2.2.10 Herramientas para la medición.....	61
2.2.11. Servicio al cliente.....	62
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	66
3.1 Tipo de investigación.....	69
3.1.1 Investigación descriptiva.....	69
3.1.3 Investigación exploratoria.....	70
3.1.5. Estudio de casos.....	70
3.2 Fuentes de información.....	71
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
3.3.1 El cuestionario cumple con lo siguiente:.....	73
3.4 Población de interés.....	74
3.5 Tratamiento de datos del estudio por emergencia sanitaria a causa de la enfermedad COVID-19.....	75
CAPÍTULO IV.....	76
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	76
4.1 Factores que impactan el clima organizacional en las empresas y herramientas utilizadas para su medición.....	77
4.1.1 Factores que impactan el clima organizacional de las empresas.....	77

4.1.2 Herramientas utilizadas en las empresas para medir el clima organizacional. ...	78
4.1.3 Herramientas utilizadas por las PYMES del sector comercio del Cantón de Pérez Zeledón para medir el clima organizacional.....	79
4.2 Situación actual de la cultura y clima organizacional en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos. .	79
4.2.1 Conocimiento de estas empresas sobre la cultura organizacional	80
4.2.2 El clima organizacional en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos.	82
4.3 Relación entre la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto con el clima organizacional en las empresas.....	84
4.3.1 La comunicación en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos y su relación con el clima organizacional.	85
4.3.2 La motivación en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos	87
4.3.3 El liderazgo en las empresas en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos y su relación con el clima organizacional.....	89
4.3.4 El manejo de conflictos en las empresas en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos y su relación con el clima organizacional.	90
4.4. Estructura organizacional en las empresas en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos y su relación con el clima organizacional.....	92
4.5 Satisfacción laboral en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén el 5 menos.....	93
CAPÍTULO V	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1 Conclusiones	96
5.2 Recomendaciones	98
CAPÍTULO VI PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR COMERCIO	100
6.1 Introducción	101
6.2 Análisis previo de los factores competitivos del sector comercio	102
6.2.1 Las dimensiones mencionadas anteriormente corresponden a:	103
6.3 Objetivos de la propuesta.....	104

6.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	104
6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta.....	104
6.4 Herramientas para utilizar en el proceso de diagnóstico del clima organizacional.	105
6.5 Propuesta de medición del clima organizacional (Pymes)	107
6.5.1 Encuesta de opinión sobre el clima organizacional en las Pymes	108
6.6 Guía de aplicación de los instrumentos de medición del clima organizacional	111
6.6.1 Pasos de aplicación del cuestionario	112
6.7 Reflexiones finales de la propuesta, sustentada en los resultados del capítulo IV.	114
Referencias Bibliográficas	115
Anexos	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Habitantes y extensión territorial por cantón de la Región Brunca, año 2018.....	28
Tabla 2	Índice de competitividad por cantón de la Región Brunca, año 2016.....	29
Tabla 3	Organizaciones para el estudio.....	75
Tabla 4	Promedio de cultura organizacional según antigüedad en la empresa.....	81
Tabla 5	Relación de escolaridad con la cultura organizacional de los colaboradores de las empresas.....	83
Tabla 6	Percepción de la comunicación según género.....	85
Tabla 7	Relación tiempo laborado y el promedio de motivación.....	88
Tabla 8	Relación tiempo laborado con el promedio de liderazgo.....	90

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1	Mapa de la Región Brunca.....	27
Ilustración 2	Promedio general del módulo de cultura organizacional y clima organizacional.....	80
Ilustración 3	Promedio de cultura organizacional.....	81
Ilustración 4	Promedio de clima organizacional de las empresas participantes en el estudio.....	82
Ilustración 5	Promedios generales de los módulos comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflictos.....	84
Ilustración 6	Promedio de percepción de la comunicación interna.....	86
Ilustración 7	Promedio de variables que influyen en la motivación en las empresas.....	87
Ilustración 8	Promedios del módulo Liderazgo.....	89
Ilustración 9	Promedios del módulo Manejo de conflictos.....	91
Ilustración 10	Percepción de la estructura organizacional según algunas variables.....	93
Ilustración 11	Promedio del módulo Satisfacción laboral.....	94

Siglas y acrónimos

OCQ	Organizational Climate Questionnaire
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
I.V.E.B.	Instituto de Vivienda Equipamiento de Barrio del Estado Yaracuy
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
OMiPYME	Observatorio de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
BCCR	Banco Central de Costa Rica
OMS	Organización Mundial de la Salud

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la importancia que tiene para las PYMES del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón la metodología para el diagnóstico del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas, durante el primer semestre del 2020. Esto se realizará mediante la aplicación de una encuesta que permita evaluar las variables relacionadas con el clima organizacional. Dicho diagnóstico nace con la inquietud de conocer los resultados sobre el tema en las empresas estudiadas.

Es necesario resaltar que para dicha investigación se planteó como problema determinar cuál es la importancia para las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón una metodología que permita medir el clima organizacional, lo cual conllevó a la identificación de factores y herramientas relacionadas para la medición del clima y cultura organizacional.

La información conseguida se recolectó por medio de un cuestionario aplicado a empresas, las cuales en período de pandemia se solidarizaron al proveer los datos requeridos. Las variables lograron ser abordadas en 7 módulos que pretenden generar una propuesta para las empresas que impulse a la mejora del clima y cultura en las organizaciones.

Del análisis de resultados se logró determinar, a través de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado, que la población brinda una calificación regular en el tema de clima organizacional. No obstante, esto representa un reto en la formación de una cultura atenta a la medición y lineamientos que conlleven un ambiente laboral sano.

Finalmente, se propuso una guía para la elaboración de una herramienta que pueda ser utilizada para la medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas cuando estas lo consideren necesario, de forma que se fomente la medición de clima organizacional y la recopilación de datos estadísticos para futura toma de decisiones.

Introducción

En el contexto actual, las empresas tienen la necesidad de mejorar en cuanto a lo que se refiere a la tecnología y la competitividad laboral, por ello se ven en la necesidad de querer mejorar su organización y llevar a cabo estrategias con sus colaboradores que les sean beneficiosas para sobresalir. Surge así la necesidad de realizar un análisis sobre cómo se siente el personal con las labores del trabajo ejecutado en las organizaciones, en donde entra a regir lo que es el clima organizacional. Este tiene un papel importante en el desarrollo de la organización, debido a la relación de pertenencia que le permite desarrollarse a la persona colaboradora con respecto a la empresa.

En el presente trabajo se exponen la medición y el análisis del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón. Dicho análisis fue llevado a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de un grupo de empresas segmentadas para el propósito de la investigación.

El mismo consta de diferentes capítulos, donde se conceptualiza y delimita el problema en el primero de estos. A partir de ahí se procede a describir la situación que pretende atender la investigación y se formulan las preguntas que sostienen su finalidad, como también la justificación del estudio y los objetivos de este.

El alcance de la investigación se definió en relación con las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón. Por último, en este primer capítulo se contextualizan las principales limitantes para el proceso general de la investigación.

En lo que respecta al segundo capítulo, se construye el marco teórico y referencial que detallan las características de las empresas del cantón de Pérez Zeledón, las actividades relacionadas al sector comercio, así como las generalidades de este. Seguido de esto, se fundamenta y desarrolla teóricamente el concepto de clima

organizacional, sus dimensiones, los métodos de medición y los instrumentos que comúnmente se utilizan para este fin.

En cuanto al tercer capítulo, se detalla el marco metodológico, lo que implica el enfoque de la investigación, las fuentes de información, técnicas de recolección de información a utilizar, la población de estudio y el modelo de análisis, así como la instrumentalización de las variables y el cuadro de estas.

En el cuarto capítulo se analizan e interpretan los datos recolectados a través de las técnicas descritas en el tercer capítulo. Este análisis supone una comprensión de la realidad de las empresas en estudio del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón con lo referente al tema de clima organizacional y sus dimensiones.

Siguiendo esta misma línea, el quinto capítulo concluye analizando los aspectos importantes encontrados en las organizaciones, sus posibles repercusiones e implicaciones generales. Asimismo, se procede con las recomendaciones a nivel organizacional.

Por último, como parte de los hallazgos de la investigación se propone una guía metodológica expuesta en el capítulo VI para que las empresas puedan construir e implementar una herramienta funcional en la medición del clima organizacional que les permita conocer el panorama sobre el cual se desarrollan las tareas en sus empresas y cómo se sienten los colaboradores con respecto al entorno en el que se desenvuelven.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

En un mundo tan cambiante como al que se enfrentan las distintas organizaciones actualmente en la gestión de negocios, ellas han visto la necesidad de desarrollar estrategias que permitan crear ventajas competitivas y lograr mantenerse en el mercado. Este cambio se empezó a desarrollar alrededor de 1947, después de la segunda guerra mundial, como una necesidad social. Esto condujo a las organizaciones a reestructurar sus procedimientos y cultura, para dar un paso de eficiencia ante un período de transición. De ahí empieza a determinarse que la organización no es solo un espacio de trabajo, es además un conjunto de relaciones humanas y conductuales que se desarrollan entre sí con la intención de maximizar los resultados de la empresa, buscando la mejora de características anteriormente mencionadas (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Según García (2009), las empresas han evolucionado de tal manera que los negocios inicialmente enfocaban sus resultados a la administración de un recurso material y dejaban de lado la parte psicológica y emocional de sus trabajadores. Desde la década de los sesentas el clima organizacional empezó su auge y aplicación en diferentes campos, partiendo desde la influencia de la percepción en la realidad de esta. Dicho contexto conduce a que cada día se busque una mejora continua en la aplicación de la ciencia social, tratando no solo de hacer eficiente la utilización de un recurso sino lograr que el entorno donde este se desarrolle sea cálido y agradable para los colaboradores que lo realizan.

Respecto al clima organizacional, Chiavenato (2000) recalca que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (p.86).

En cuanto a estudios realizados a nivel latinoamericano sobre el clima organizacional, se puede rescatar el estudio realizado en Ecuador en el año 2017 en el sector servicios. Mediante la aplicación de métodos estadísticos multivariantes, como el análisis de componentes principales, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de investigación bibliográfica y trabajo de campo. Se aplicó un cuestionario a 53 personas de un total de 234 empleados repartidos en 21 empresas, aplicando el muestreo probabilístico y prorratedo según la cantidad de empleados de cada una de estas.

El mecanismo de recolección de la información fue el cuestionario OCQ (Organizational Climate Questionnaire) de Litwin y Stringer, el cual consta de 53 preguntas que evalúan 9 dimensiones del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. El estudio logró concluir que el 14,29% de las empresas poseen un clima organizacional considerado bueno, además se estableció que, para mejorar el clima de estas, las dimensiones se deben agrupar, evaluar y fortalecer en cuatro componentes principales. Estos son: responsabilidad e identidad; desafíos y relaciones; recompensa, estándares y conflicto; y, finalmente, estructura y cooperación.

Por ello se puede visualizar que las organizaciones son sistemas abiertos que cambian continuamente y evolucionan a través del tiempo. Estas se encuentran estructuralmente compuestas por subsistemas que se conectan entre ellas para que la empresa logre los resultados de una manera organizada y sin alterar el comportamiento de sus colaboradores (Chiavenato, 2001).

Como consecuencia, si las empresas logran mantener un clima organizacional armonioso y una buena comunicación en las líneas de dirección jerárquica, la organización logrará resaltar el talento humano de las personas y la productividad empresarial. Esto permite mejores condiciones del entorno que incentivan a que las personas desarrollen su trabajo con una actitud diferente.

Sin embargo, si la organización no logra equilibrar su liderazgo, asertividad y el manejo de conflictos en la administración del talento humano, los resultados no acompañarán

las metas de la empresa y estas conductas posiblemente sean trasladadas a la vida de cada colaborador, ya que la mayoría de las ocasiones estos pasan más tiempo en el trabajo que con su familia.

Hoy día, algunas organizaciones logran adoptar el desarrollo organizacional como una moda y esto es gracias a la evolución de este a través del tiempo. Pero, no todo es bueno con esta aceptación, ya que muchas veces a nivel empresarial se logra evidenciar un cambio productivo con altos niveles de reingeniería, minimizando el recurso humano.

Por otro lado, otras empresas no han logrado actualizarse a las nuevas tendencias tecnológicas y de desarrollo humano, lo cual tiene como consecuencia un retraso empresarial que las obliga a mantenerse lejos de un mercado competente (Hernández et al., 2011). También es importante señalar que la globalización ha permitido a las organizaciones una mejora en sus procesos, por lo que cada día es menor el recurso humano y mayor el equipo utilizado en éstas. No obstante, lo ideal es lograr en el período de transición un equilibrio entre la competencia y la mejora continua, sin descuidar el talento humano que los sostiene.

1.2 Justificación de la investigación

Tomando en consideración la importancia del capital humano de las empresas y la necesidad de que este se mantenga satisfecho y motivado diariamente para que la empresa alcance el mayor éxito posible, se vuelve indispensable tomar en consideración todos los factores que intervienen en el bienestar de los empleados.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Cada una de las personas que forma parte de una empresa aporta todo su conocimiento tanto profesional como personal, con la finalidad de que todo funcione correctamente y que cada esfuerzo se vea reflejado en los resultados. Uno de los factores a tomar en cuenta es el clima organizacional presente en la empresa, ya que el comportamiento del colaborador va a variar dependiendo de la percepción que tenga de este. Cada empresa posee su propio clima organizacional y dentro de este se encuentran distintos factores que hacen que dicho clima sea percibido de una manera positiva o negativa, lo que repercute en la productividad de cada colaborador de la organización.

En muchas ocasiones, los propietarios de las empresas no muestran interés por conocer acerca del clima organizacional y el efecto que esta causa en el bienestar de su personal. Con esto se pierde la oportunidad de tomar las medidas que sean necesarias para que el trabajador se sienta parte de la empresa y pueda realizar sus tareas de la manera más eficiente, así como también se mejore la productividad, el liderazgo, el trabajo en equipo y con ello se sientan identificados con la empresa, logrando, además, fidelizar a cada uno de los trabajadores.

Por eso se considera una necesidad conocer la verdadera importancia del clima organizacional presente en las pymes del país que, según el artículo 3 de la ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, son unidades productivas que disponen de recursos humanos para operar bajo una figura física o jurídica, en actividades comerciales, industriales o de servicios (Ley N° 8262 Meic, 2002).

Se realizó una investigación en las pymes del sector comercio pertenecientes al cantón de Pérez Zeledón, para con ello proporcionarles una metodología que les permita medir el clima presente en su empresa. Se enfatiza en las consecuencias que puede provocar un mal equipamiento, inadecuado trato y baja capacitación del personal, así como la manera en que todo esto puede perjudicar la productividad de la empresa.

1.3 Descripción del problema

Para lograr una mejor comprensión de lo que significa el clima organizacional en una empresa y las consecuencias negativas que conllevaría la inexistencia de una metodología de medición de este, es necesario retroceder y analizar el concepto de empresa. A partir de ahí, se logra definir y describir el problema que se busca atender con la presente investigación.

Para Castillo y Pedraza (2011) se puede comprender el término empresa como:

Una coalición de elementos (recursos humanos, materiales y técnicos) que cuentan con límites relativamente fijos, una normatividad, rangos de autoridad, sistemas de comunicación e incentivos que en su conjunto logran funcionar con el fin u objetivo de lograr la máxima eficacia dentro de los planes y objetivos determinados y formalizados por la misma entidad (párr.13).

Sin embargo, para tener éxito en el cumplimiento de objetivos es necesario considerar un aspecto básico, pero sumamente necesario para esto: los colaboradores de la empresa o recurso humano. Son las personas que laboran quienes hacen que sea posible gestionar trámites, transacciones y actividades diarias que permiten el funcionamiento constante de la misma, razón por lo cual es de vital importancia lograr que el personal se encuentre conforme con el ambiente laboral y todo lo que esto comprende.

Se sabe que lo básico con lo cual debe contar una empresa es con un organigrama que permita visualizar y conocer la distribución de puestos de trabajo y los departamentos o encargados de cada espacio. Precisamente entre las áreas definidas, en muchas empresas ya establecidas y consolidadas existe un departamento de recursos humanos. Este es uno de los recursos más importantes para cualquier compañía. Sin las personas es imposible que funcionen las empresas.

El departamento denominado “recursos humanos” ha evolucionado enormemente en las últimas décadas, siendo clave para conseguir el éxito de las empresas. Participan

desde la parte directiva, hasta la comercial, técnica, administrativa y financiera. Referente a esto, Chiavenato (2001) afirma que:

Son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación (p.128).

Al tener bien definida la relevancia del recurso humano en una organización, es necesario describir otro concepto que va completamente ligado a esto y es el clima organizacional. Como se mencionó, un departamento de recursos humanos no se encarga solamente de la selección y contratación de personal. También debe velar por la constante capacitación de este, así como de llevar el orden en el manejo de la nómina, cumplimiento de contratos y despidos de personal. Todo esto influye en el clima organizacional, pues una correcta gestión de este departamento puede generar que el personal tenga una percepción positiva de su entorno laboral y así puedan trabajar con mayor motivación, siempre buscando alcanzar los objetivos grupales de la organización.

En este sentido, podría decirse que la inexistencia de un departamento de recursos humanos que desarrolle un sistema de medición del clima organizacional conllevaría a

un descontrol y desconocimiento en la percepción del recurso humano de la empresa y por ende a una insatisfacción profunda del personal. Esto podría desencadenar en la no identificación del colaborador con los valores y objetivos organizacionales, teniendo como consecuencia una baja productividad.

No obstante, en el caso concreto que se encuentra bajo estudio, se pretende determinar cuál es la importancia que tiene para las pymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón el contar con una metodología que permita medir el clima organizacional. Se buscará hallar los principales factores que intervienen en la creación de un buen clima organizacional, identificando también los tipos de comunicación y liderazgo presentes en cada una de estas pymes. Además, se presentarán las herramientas más utilizadas para la medición del clima organizacional, lo que permitiría poder tener una inferencia con respecto a la situación que viven estas pequeñas y medianas empresas del sector comercio, situadas en el cantón.

1.3.1 Problema de investigación

¿Cuál es la importancia para las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón de establecer una metodología que les permita medir el clima organizacional?

1.3.2 Problemas derivados

1. ¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la determinación del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón?
2. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas consideradas?

3. ¿Cuál es la situación actual de la cultura y clima organizacional de las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón?
4. ¿Qué tipo de comunicación y liderazgo se trabaja en las empresas objeto de estudio en el cantón de Pérez Zeledón?
5. ¿Es la estructura organizacional un elemento positivo o negativo hacia el clima organizacional en las empresas consideradas en la investigación?
6. ¿Qué resultado es posible obtener mediante la aplicación de un plan piloto que establezca una metodología de evaluación del clima organizacional en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón?

1.4 Objetivos de la investigación

Seguidamente se detallan los objetivos de la investigación, los cuales establecerán el curso a seguir en el estudio y así garantizar el éxito de esta, iniciando con el objetivo general y posteriormente con los objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo general

Analizar la importancia que tiene para las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón la aplicación una metodología que les permita medir el clima organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas.

- Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambas, en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón.
- Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno en las empresas consideradas en la investigación.
- Analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente en las empresas objeto de estudio en el cantón de Pérez Zeledón.
- Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón.

1.5 Modelo de análisis

A continuación, se desarrolla un modelo de análisis que abarca las diferentes variables por analizar, seguido de un cuadro que muestra un resumen de estas para una mejor precisión de la información suministrada.

1.5.1 Definición conceptual e instrumentalización de la variable “factores que intervienen en el clima organizacional”.

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director. Hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

Según la teoría de clima organizacional de Likert, que menciona Brunet (s.f.), existen diversos factores dentro de una organización, que se definen como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales, tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (p.28).

Ahora bien, el conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se pueda aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal. Por lo que cabe decir que una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de estos dentro de la institución.

Por lo tanto, para este caso en concreto estos factores se instrumentalizarán mediante un análisis documental de todos los conceptos que componen la investigación.

1.5.2 Definición conceptual e instrumental de la variable “herramientas utilizadas para medir el clima organizacional”

Las herramientas son aquellas técnicas que permiten determinar las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones tanto físicas como emocionales en las que desarrollan sus labores. De esta manera, se identifican áreas de mejora que permiten crear un ambiente laboral positivo e integral del lugar de trabajo.

Algunas de las herramientas utilizadas:

1. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño observando cómo es el trabajo en equipo de los empleados día a día.

2. La entrevista personal: recoge los datos antes que la observación directa. Sin embargo, necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.

3. La encuesta de clima laboral: recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo.

En el presente estudio estas variables se abarcaron en la investigación documental y en el cuestionario a pymes en el módulo "Satisfacción laboral".

1.5.3 Definición conceptual e instrumental de la variable "cultura organizacional"

La cultura, en términos de su utilidad, es definida como una variable organizacional o el propósito que sirve en ayudar a los miembros organizacionales a dar sentido a su mundo social y a enfrentar los problemas de adaptación (Gómez, 2006).

La forma de instrumentalización de esta variable es en el módulo de cultura organizacional, por medio de una pregunta específica de tipo escala. Esta consiste en evaluar de 1 a 5 una serie de aspectos que determinen si la empresa es un buen lugar para trabajar, si en dicha empresa se preocupan más por los resultados que por el bienestar de los colaboradores, si la empresa es innovadora en el trato a sus colaboradores, cómo se sienten al trabajar en esta empresa, evaluar si los valores de esta organización coinciden con los valores que el trabajador considera importantes en la vida, si la empresa protege de toda forma de discriminación a sus colaboradores y finalmente si se sienten disconformes de trabajar en esta empresa. La percepción de la cultura se instrumentalizó en el módulo "Cultura organizacional".

1.5.4 Definición conceptual e instrumental de la variable "clima organizacional"

Todo grupo en una organización se desenvuelve espontáneamente en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins (1999) el clima de una organización "está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño" (p.500).

Dimensiones del Clima Organizacional

Se ha encontrado que existen tres dimensiones clave para cualquier clima de una organización. En este sentido, Robbins (1999) los define de esta manera:

- La capacidad de un clima: se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento.
- La volatilidad: donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico.
- Complejidad: es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales (p. 501).

Las propiedades particulares del clima sirven para estimular o provocar determinados motivos, es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada. Esta variable se instrumentalizará mediante el cuestionario estructurado que se aplicará a los empresarios en el módulo del clima organizacional por medio de una escala de calificación de 1 a 5 según cada criterio.

Por consiguiente, se evaluarán los siguientes aspectos: el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional, esta organización brinda los recursos, equipo, materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo, la relación con los compañeros de trabajo propicia un clima organizacional adecuado, la relación con los superiores jerárquicos es excelente, nivel de satisfacción con el clima organizacional que se vive en la empresa y finalmente se incluye la interrogante: ¿En general, qué entiende usted por clima organizacional?.

Esta variable se instrumentalizó mediante el módulo “Clima organizacional”.

1.5.5 Definición conceptual e instrumental de la variable “comunicación”

Los seres humanos son seres capaces de comunicarse entre sí de muchas formas. La comunicación es la manera de comprender a los demás y con ello poder desarrollar las

relaciones interpersonales. Para Guzmán (2012) la comunicación puede entenderse como:

El proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura (p.9).

En el caso concreto esta variable, se instrumentalizará dentro del módulo de comunicación interna mediante preguntas de calificación de tipo escala en las diferentes empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón. La información se recolecta mediante los siguientes enunciados y se utiliza una escala Likert 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?, ¿cómo considera la comunicación que se da entre sus compañeros de trabajo?, ¿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 _____.

Así también aspectos como: si se encuentra informado sobre objetivos, metas y decisiones de la empresa, si se toma en cuenta su opinión cuando se realiza alguna actividad, si se le informa sobre actividades de manera respetuosa y clara, si se procura que todos entiendan claramente las instrucciones dadas en el trabajo, si se le escucha respetuosamente cuando hay un problema. Además de evaluar rasgos como, por ejemplo, si en las reuniones de trabajo se explica todo respetuosamente. O bien, si cuando comete un error se le informa de la mejor manera o cuando quiere comunicar

algo lo dice de manera respetuosa y, finalmente, si las interacciones con los jefes son respetuosas.

1.5.6 Definición conceptual e instrumental de la variable “motivación”

En las organizaciones es muy importante la forma en que los líderes estimulan a sus colaboradores para que estos realicen sus labores de una mejor manera, un grupo de trabajo motivado propicia de mejor manera el cumplimiento de objetivos, según Chiavenato (2000) define el concepto de motivación como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina un interés hacia un comportamiento específico. Este Impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente), o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo (p.68).

Esta variable será instrumentalizada, al igual que la anterior, por medio de unas preguntas planteadas a modo de escala Likert dentro del módulo de motivación. Estas definirán la información que se recolectará por parte de los sujetos de información con base en la siguiente interrogante: ¿cuáles de los siguientes aspectos considera 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 _____.

Así como la calificación de 1 a 5 de las determinantes: el trabajo que realiza le motiva, sus compañeros de trabajo están motivados con el trabajo que realizan, la empresa reconoce cuando cumple las metas, la empresa paga puntualmente, recibe buen trato de sus compañeros de trabajo, hay confianza con sus compañeros de trabajo, la empresa valora el trabajo que realiza, la empresa posee buenos incentivos, el espacio propio de trabajo le motiva, el ambiente de trabajo es motivador, así como, el trabajo que realiza le hace sentir pleno.

1.5.7 Definición conceptual e instrumental de la variable “liderazgo”

En toda organización o grupo de trabajo es siempre importante que se establezca un líder para el grupo y con ello llevar un liderazgo positivo. Respecto a este concepto Heeriegel, Jackson y Slocum (2009) afirman que el liderazgo “es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (p.497).

Esta variable será instrumentalizada al igual que la anterior con una escala incluida en el cuestionario, en el módulo de liderazgo. Los aspectos serán calificados del 1 al 5, donde 5 indica que está totalmente de acuerdo y 1 que no lo está. Estos se detallan a continuación:

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

Se contempla también la siguiente interrogante: ¿cuál considera que es el estilo de liderazgo que se práctica 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.

1.5.8 Definición conceptual e instrumental de la variable “manejo de conflictos”

Cuando en una organización se presenta alguna contrariedad, rivalidad o una oposición entre dos o varias personas interdependientes, es posible que esta situación no conlleve a ningún resultado beneficioso. Para poder hacer posible un ambiente positivo entre trabajadores es necesario establecer un manejo de conflictos a nivel organizacional. Con un adecuado manejo de conflictos se pone especial énfasis en el procedimiento que conduzca hacia el diseño de un plan de acción que aborda los conflictos de una manera dinámica.

Para Pereira (2012) el manejo de conflictos es una eficaz forma de abordar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de esta, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales. Estas permiten resolver las diferencias de forma que prevalezca el interés general, pero se enfocarán en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos (p.5).

De igual manera que la variable anterior, esta será instrumentalizada en el módulo de manejo de conflictos por medio de las siguientes interrogantes: ¿con qué frecuencia ocurren conflictos en la organización?

	1	2	3	4	5	
Nunca						Muy Frecuentemente

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

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

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

1. Soluciona el problema interviniendo 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.

Así también, por medio de otra escala de calificación de 1 a 5 presente en el cuestionario, se evalúa si:

1. La intervención del jefe en un conflicto ayuda a su resolución inmediata.
 2. El manejo de conflictos por parte de la administración ha sido eficiente en su gestión.
 3. Las soluciones que propone la administración son imparciales, sin favorecer a ninguna de las partes en conflicto.
 4. Las soluciones que propone la administración son imparciales, sin favorecer a ninguna de las partes en conflicto.

5. Los conflictos que se han presentado pudieron haber sido evitados por parte de la administración de la empresa.
6. La administración (jefatura, gerencia, propietario) han sido fuente de inicio de conflictos dentro de la organización.

La pregunta número Mc5 del mismo módulo consiste en: ¿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 _____.

1.5.9 Definición conceptual e instrumental de la variable “estructura organizacional”

La estructura organizacional es indispensable para toda organización. Es una manera de ver cómo está dividido el trabajo y responsabilidades dentro de la empresa, con la finalidad de alcanzar la coordinación de los miembros en busca del logro de los objetivos. Debe de estar enfocado en la relación de los mecanismos de coordinación, división del trabajo, capacidades organizacionales, desarrollo histórico y los sistemas de gestión general. De acuerdo con Daft (2011), la estructura organizacional está conformada por tres componentes esenciales, siendo la primera donde se designa las relaciones formales de subordinados, como también el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. De igual manera, es donde se identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y en la organización total. Como último atributo figura que es donde se incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Aquí se incluye tanto la estructura vertical y horizontal en la organización.

Por lo tanto, en el presente trabajo se confeccionó un cuestionario y una entrevista con el fin de determinar las diferentes estructuras organizacionales que conforman las empresas del sector comercio del cantón. Dentro del módulo de estructura

organizacional se incluyó una escala de valoración de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en acuerdo. Se plantearon las interrogantes E1, E2 Y E3: ¿la división de áreas de trabajo existente es la más adecuada para el buen funcionamiento de la empresa?, ¿considera usted que las actividades que realiza son congruentes a su puesto?, ¿su puesto de trabajo le permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

1.5.10 Definición conceptual e instrumental de la metodología de evaluación

Según lo indica Hernández (2014), “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

En un proceso de investigación, la metodología es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. La metodología de la evaluación es la forma especializada de la investigación social, conducida por uno o más consultores independientes o por el personal a cargo de un programa.

En nuestro caso concreto se realizará el estudio de un caso para poder proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las pymes del cantón de Pérez Zeledón en el sector comercio.

1.6 Cuadro de modelo de análisis

Seguidamente se realizará un pequeño cuadro resumen de las variables de la investigación, así como de su conceptualización e instrumentalización, para poder tener una secuencia más detallada con respecto al estudio de estos conceptos.

Objetivos específicos	Variables de estudio	Definición conceptual	Instrumentalización
<p>Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores que impactan el clima organizacional 2. Herramientas utilizadas para medir el clima organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores subyacentes de la propia cultura organizacional 2. Permiten conocer las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones tanto físicas como emocionales en las que desarrollan sus labores. 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas a profundidad en empresas del cantón que tienen medición del CO</p>
<p>Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambas, en las pymes del cantón de Pérez Zeledón.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pymes 2. Cultura Organizacional 3. Clima Organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unidad productiva de carácter permanente que disponga de 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. 2. Proceso de socialización que se da dentro de una empresa a través de una objetivación social. 3. Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. 	<p>Revisión bibliográfica</p> <p>Cuestionario estructurado (ítems Co1, Co2, Co3)</p> <p>Entrevista a profundidad</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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Motivación 3. Liderazgo 4. Manejo de Conflicto 5. Satisfacción laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso a través del cual se transmite información. 2. Constituida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. 3. La capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que estos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común. 4. Enfatiza el procedimiento, cómo diseñar y llevar adelante un plan de acción. 5. Sentimiento de bienestar y realización frente al trabajo, compañeros, salario devengado y empresa en general. 	<p>Cuestionario estructurado (items Ci1, Ci2, Ci3, Ci4)</p> <p>(items M1)</p> <p>(items L5)</p> <p>(items Mc1, Mc2, Mc3, Mc4, Mc5)</p>
<p>Analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente en las pymes del cantón de Pérez Zeledón.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es donde se incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos. 	<p>Cuestionario (items E1, E2, E3) y entrevista</p>
<p>Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las pymes del cantón de Pérez Zeledón según sector productivo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología de evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio. En un proceso de investigación, la metodología es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. 	<p>Estudio de caso</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021

1.7 Alcances

El alcance puede verse determinado con la elaboración del presente trabajo, ya que se pretende que el resultado de esta investigación pueda servir como base para generar una metodología de medición del clima organizacional en las pymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón. Figura también como alcance el generar un plan piloto para estas empresas, con respecto a la creación de una metodología de medición del clima organizacional.

1.8 Limitaciones

En este apartado se describirán algunas limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación en las pymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, las cuales repercuten de manera negativa para poder obtener una mayor validez y rigurosidad en el proceso de investigación. Básicamente, la primera limitante fue el acceso a las organizaciones y con ello a los colaboradores de estas, ya que la mayoría de los encargados son celosos con el tiempo de trabajo de sus empleados. Debido a esto la negación para la aplicación de encuestas fue muy frecuente. Así mismo, producto de la situación vivida con la pandemia del COVID-19 el acceso fue menor, ya que la mayoría de las pymes de la zona fueron cerradas, y algunas hasta redujeron la jornada laboral de su personal. Esto dejó una poca cantidad de empleados a los cuales se pudiese aplicar el instrumento para obtener los resultados de la investigación en curso.

No obstante, a partir de esto se determinó utilizar el estudio de caso para analizar los resultados de las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Repuestos Motoyoze y el Almacén El 5 Menos en el cantón de Pérez Zeledón. Estas cinco empresas presentaron anuencia a la aplicación del instrumento, a pesar del riesgo alto de contagio por la enfermedad en cuestión. Al utilizar el estudio de caso los datos recopilados no son representativos estadísticamente, no obstante, permiten observar y documentar un panorama más amplio sobre el clima organizacional en este tipo de organizaciones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL

2.1 Marco Referencial

En este apartado se puntualiza un conjunto de informaciones pertinentes para la investigación, citando también experiencias anteriores, para con ello ubicar el problema desde un contexto en el que se pueda visualizar. Se presenta una referencia histórica, cultural, económica y comercial del cantón de Pérez Zeledón.

2.1.1 Región Brunca

Esta región presenta una situación de recesión económica debido a la baja rentabilidad de sus principales actividades productivas: el área agrícola y de servicios. Estas se traducen en actividades con poco valor agregado y diversificación limitada. Lo anterior causa el deterioro del mercado laboral y la condición económica de la población.

Ilustración 1

Mapa de la Región Brunca.



Fuente: MIDEPLAN con datos del SINAC, INEC e IGN
Elaboró: MIDEPLAN. Marzo 2014

Como se observa en la figura anterior, la región está compuesta por 6 cantones. La mayoría pertenece a la provincia de Puntarenas, excluyendo a Pérez Zeledón, el cual pertenece a la provincia San José. Este último cantón alberga la mayor cantidad de

población, siendo Osa, Golfito y Coto Brus donde menos aglomeración de personas existe. Esto se muestra en la tabla 1 que se presenta a continuación.

Tabla 1 Habitantes y extensión territorial por cantón de la Región Brunca, año 2018

Cantón	Habitantes	Extensión Km²	Provincia
Pérez Zeledón	142789	1905,51	San José
Buenos Aires	52126	2384,22	Puntarenas
Osa	30818	1930,24	Puntarenas
Golfito	44572	1753,96	Puntarenas
Coto Brus	44176	933,91	Puntarenas
Corredores	51291	620,60	Puntarenas
Total	365772	9528,44	-

Nota: UCR. Observatorio de Desarrollo 2018

Esta información viene a mostrar que la región Brunca cuenta con el recurso para crear y desarrollar empresas que ayuden a mejorar la economía de la zona, aumentando el ingreso de sus familias a través de la generación de empleo y de incentivos múltiples.

De igual manera, es importante conocer cuáles son esas variables que muestran mayor posicionamiento, con el fin de trabajar en ello. Una de las mediciones que se realizan para conocer cómo marcha la economía de una región es el índice de competitividad, el cual toma en consideración distintas variables que afectan directamente el desarrollo. Para el cálculo de este se utilizan las estadísticas que elaboran diferentes instituciones en el país, lo cual se realiza para descubrir los problemas que impiden mejorar la productividad. Se apuesta entonces por acciones que estimulen la competitividad para así disminuir brechas de pobreza y desempleo. Esto lo muestra la tabla 2.

Tabla 2 Índice de competitividad por cantón de la Región Brunca, año 2016

Pilares	Cantón					
	Pérez Zeledón	Coto Brus	Golfito	Corredores	Buenos Aires	Osa
Económico	59	76	67	37	66	41
Gobierno	74	56	57	60	65	9
Infraestructura	59	76	68	55	78	43
Clima empresarial	36	67	63	61	73	42
Clima Laboral	15	68	48	62	76	52
Capacidad de innovación	50	65	78	79	70	80
Calidad de vida	34	33	38	60	57	28
Índice Competitividad	61	76	71	74	80	47

Nota: UCR. Observatorio de Desarrollo 2016

Para los distintos cantones de la Región Brunca los resultados son parecidos y poco alentadores en general, sin embargo, si se analizan algunos pilares por separado, como la calidad de vida en Pérez Zeledón, los datos son positivos.

Las variables, principalmente en lo que se refiere a lo empresarial, muestra resultados bajos, los cuales pueden afectar en temas como atractivos para empresas o instituciones que deseen invertir e incursionar en el cantón. En consecuencia, se debe de trabajar en fortalecer dichos puntos débiles para crear un mayor interés en el surgimiento de nuevas empresas y fortalecer las existentes, de esta forma se generará competitividad, siendo de alta calidad en todos los aspectos que le competen.

El caso específico de Pérez Zeledón, debe ser considerado una zona con necesidad de atención prioritaria, donde se requiere promover actividades que generen ingresos a los

habitantes para mejorar tanto el nivel de vida de los pobladores y mejorar los índices de pobreza de la región. El cantón requiere de incentivos o proyectos que promuevan el desarrollo social y económico de los habitantes para fortalecer la producción y la competitividad de las micro y pequeñas empresas. Se ha de facilitar mejoras en las condiciones y capacidades empresariales, propiciando un vínculo de estas con el mercado nacional, de manera que se genere escenarios para el desarrollo económico local sostenible.

2.1.2 Generalidades del cantón de Pérez Zeledón

Pérez Zeledón pertenece a la provincia de San José. Es el cantón número 19 por decreto número treinta y uno del 9 de octubre de 1931, justa y meritoriamente con los distritos territorial-administrativos. Se encuentra ubicado en la Región Brunca al sur del país. Su cabecera y principal ciudad es San Isidro de El General.

A finales de 1900 y en adelante se poblaron mayormente los caseríos conocidos como El General y Palmares. Se construyeron también los refugios de Ojo de Agua, el Cerro de la Muerte y el de División, que tanto sirvieron a los pioneros y fundadores de Pérez Zeledón en años posteriores. Con el beneficio de los refugios y el servicio de Cabotaje, que llegaba a Dominical y Uvita, se favoreció bastante el traslado al centro del país y viceversa, de igual modo el llevar y traer cultivos, productos y artículos de primera necesidad.

Para acceder al cantón era necesario atravesar el Cerro de la Muerte, por lo que en 1936 inicia la construcción de la carretera interamericana, la cual finalizó en 1946. Esto ayudó enormemente al desarrollo de la zona sur de forma realmente notable y el cantón empezó a recibir habitantes de casi todas las regiones del país, especialmente aquellos quienes lucharon por un mayor progreso y bienestar general.

El cantón de Pérez Zeledón está ubicado en el sur del país, en la Región Brunca, entre las coordenadas dadas por 9° 05' 37" latitud norte y 83° 26' 83" longitud. La extensión es de 1905,51 kilómetros cuadrados, la cual representa aproximadamente un 38,42%

del territorio de la provincia San José y a su vez un 3,33% del Territorio Nacional. Está situada a 136 kilómetros de San José, limita al norte con los cantones de Paraíso, Jiménez, Turrialba y parte de Dota; al sur con el cantón de Osa; al este con los cantones de Limón, Talamanca, Buenos Aires; y al oeste con Cantones de Aguirre y parte de Dota.

En cuanto a su terreno, presenta una superficie bastante quebrada, teniendo un 90% de su superficie con pendientes mayores al 6%. Este es el límite entre lo que se considera terreno plano y ligeramente ondulado, lo cual es de gran beneficio para los habitantes en lo correspondiente a sus cultivos, caminos y ubicación de viviendas. En su hidrografía figuran cuatro cuencas, estas corresponden a los ríos Savegre, Higuerón, Barú y General.

Se encuentra conformado por 12 distritos distribuidos a lo largo de su territorio, donde cada uno muestra aspectos climáticos, geográficos y económicos que los diferencian entre sí. Los distritos son: San Isidro de El General (ciudad cabecera), El General (cuya cabecera es General Viejo), Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad. Este último fue constituido en el año 2018.

Los distritos del territorio de Pérez Zeledón comparten una característica en común, y es que todos poseen población rural. Únicamente en los distritos de San Isidro de El General, Daniel Flores, Pejibaye y Cajón se ubica población urbana, según datos del Censo 2011. En cuanto a la población indígena, en Pérez Zeledón se encuentra el territorio indígena de China Kichá (cultura cabécar), ubicado en San Antonio, cubriendo una extensión de 100 hectáreas. Además, hay una población cabécar ubicada en Pejibaye.

El cantón se ha caracterizado por su desarrollo económico basado en actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas. Uno de los factores que ha impulsado este auge económico es que Pérez Zeledón es un puente entre la capital de nuestro país y la zona sur del territorio nacional.

La región cuenta con las condiciones de suelo y clima que permiten el desarrollo de la agricultura de diferentes cultivos, de ahí la diversidad de alimentos presentes en este cantón. Dentro de las actividades agrícolas más importantes se encuentran la siembra de caña de azúcar, café, tabaco, tiquizque, banano, mora, y mamón, siendo las dos primeras sus productos más importantes. El café durante años ha ocupado el sitio de honor en la economía de este cantón, posteriormente comenzaron a desarrollarse el cultivo de la caña de azúcar y la ganadería. Adicionalmente, se trabaja el ganado porcino y el ganado vacuno, este último con fines de engorde y lechería.

Por otra parte, es posible ubicar en el cantón algunas actividades industriales asociadas principalmente a las maquilas, panificadoras y cooperativas que laboran en áreas como el procesamiento de café y caña de azúcar. Adicionalmente, se pueden citar a un número de pequeñas empresas que se dedican a diferentes quehaceres industriales. Es importante mencionar que muchas de estas industrias comercializan sus productos a nivel nacional e internacional, como por ejemplo el café, azúcar y prendas de vestir.

El sector turismo se perfila como una actividad importante dentro del cantón. Entre sus principales atractivos turísticos destacan la diversidad ecológica en sitios como el Parque Nacional Chirripó. Es el cerro más alto de Centroamérica y el Caribe, con una altura de 3.820 metros sobre el nivel del mar, y con una gran belleza escénica en flora y fauna. Además, parte de su territorio es ocupado por la Reserva Forestal Los Santos y por el Parque Internacional La Amistad. Por otro lado, en la zona de Quebradas se encuentra la reserva privada Fudebiol, la cual comprende un importante espacio natural en el que se protege las reservas de agua de San Isidro de El General.

El corredor Biológico Alexander Skutch fue inaugurado oficialmente, en el año 1991 por el Centro Científico Tropical y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE) y se ubica en la zona de amortiguamiento de la reserva la biosfera de la Amistad, en la cordillera de Talamanca, y tiene un área de 6012,60 hectáreas.

Entre otras atracciones turísticas se pueden mencionar una gran cantidad de cataratas, ríos, montañas, los cuales permiten al turista observar los atractivos ecológicos de esta zona.

2.1.3 Sector comercial del cantón

El sector comercial ha venido en auge en las últimas décadas, ya que se cuenta con entidades financieras, cooperativas y una gran variedad de pequeñas empresas nativas del cantón. Colabora con esto la presencia de medios de comunicación, transportistas y venta de productos generales que fomentan cada vez más la economía.

De acuerdo con el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), además de información procesada por el Observatorio de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (OMiPYME) (2016) el cual por medio de los datos de las patentes municipalidades recaba información sobre las principales actividades económicas a nivel cantonal, Costa Rica es un país dedicado al comercio, principalmente. Para el 2016, el comercio al por menor representaba el 40,3% del total de patentes, constituyéndose en la principal actividad económica presente en los cantones. En segundo lugar, se encuentran los servicios de alimentos y bebidas, a los cuales se dedican 15,1% de los patentados y por último figura la venta y reparación de vehículos automotores y motocicletas, con un 6,7%.

Dentro de la actividad de comercio al por menor, el mayor porcentaje corresponde a pulperías, supermercados y abastecedores, los cuales comprenden 31,4%; luego figuran las tiendas, farmacias, ferreterías y otros tipos de comercio al por menor especializados, con 26,9% de estas actividades.

En cuanto a la generación de empleos, la contribución de los sectores presenta que del sector servicios se generaron mayores empleos dentro de las pymes, contribuyendo con el 38%; seguido por comercio con 32%, industria 24%, y TI 6%.

Datos tomados de indicadores del Banco Central de Costa Rica (BCCR) del 2019, en el reporte al cierre a diciembre, nos indica cómo el índice mensual de actividad económica

(IMAE) presenta en algunas industrias crecimientos positivos en los sectores agrícola, manufactura, servicios y comercio. Se observa para este indicador un crecimiento de un 1,6% debido a un incremento en la venta de vehículos, alimentos o productos de cuidado personal.

En el cantón de Pérez Zeledón el sector comercio ha demostrado tener gran potencial, donde a pesar de ser una zona basada en actividades agrícolas y ganaderas se ha enfatizado en incentivar más las áreas comerciales, industriales y turísticas. Uno de los factores que ha impulsado este auge económico es que Pérez Zeledón es un puente entre la capital de nuestro país y la zona sur del territorio nacional.

En cuanto al distrito de San Isidro De El General, es el centro principal del sector comercial. En él se encuentra una gran cantidad de locales donde se ofrece variedad de productos. De igual manera, se puede apreciar que en el distrito de Daniel Flores se ha incentivado el desarrollo del área comercial. Se ha fortalecido a los comercios nuevos que se han implantado, así como sucursales de las ya existentes. La situación en otras regiones del cantón, como Cajón, Rivas y otros, es similar a la ya descrita.

2.2 Marco Teórico

El marco teórico-conceptual permite definir las teorías, modelos, supuestos o hipótesis claves existentes que guiarán el trabajo a desarrollar, además permite identificar, claramente, y orientar cuáles aspectos deben ser tomados para lograr los objetivos del proyecto. Hernández, Fernández y Baptista (2006) lo definen como “un compendio escrito, basado en artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p.64).

En el presente caso, se permite conocer los aspectos técnicos de las empresas en cuanto al clima organizacional, proporcionando sustento teórico donde se explican las relaciones que existen entre el grupo de variables que permitirá obtener resultados del proyecto.

2.2.1 Clima organizacional

En la actualidad las empresas desean brindar los mejores servicios, crear una diferenciación significativa la cual le permita posicionarse mejor en el mercado empresarial. Para el logro de ello debe de contar con el personal adecuado, capacitado y con disposición de ejecutar cada una de las actividades que se requieren de la mejor manera posible. Se logra así satisfacer al cliente mediante la elaboración de la estructura de un clima organizacional adecuado.

Las empresas, independientemente del tipo o área en el que se desarrollen, siempre están conformadas por recurso humano, donde las relaciones interpersonales se deben de dar para el desempeño de las funciones y el logro de las metas establecidas. Por tanto, tratar de comprender el impacto que un entorno laboral puede causar en los individuos o grupos de personas puede generar la diferenciación en una organización. Propiciará eficacia y alcance de objetivos a

través de la influencia directa de las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Por lo tanto, el clima organizacional debe ser estudiado y analizado constantemente, con la finalidad de equilibrar y perfeccionar las diferentes características que tiene la empresa para poder lograr la motivación de los individuos que la conforman. Se ha de desarrollar una alta motivación que atraiga grandes beneficios a la empresa.

2.2.2 Definición de clima organizacional

El clima organizacional es un tema de particular importancia, principalmente en lo que concierne al entorno interno en las empresas, ya que son las características del ambiente organizacional las que lo establecen y son percibidas por los trabajadores. El ambiente influye en el comportamiento de los colaboradores en sus labores, tanto en su seguridad como en la eficiencia y eficacia de sus funciones. Crear un adecuado clima organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones.

Con respecto al concepto de clima organizacional, Chiavenato (2001) se refiere a este como el “ambiente interno existente entre miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación” (p.59). Esto quiere decir que también repercute en los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes tipos de motivación en los miembros, quienes lo van a reflejar en el trato a sus clientes, cumplimiento de tareas y en el trabajo en equipo.

Así mismo agrega el autor Chiavenato (2001), que el clima organizacional:

Puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de estas (p.314).

El clima organizacional, dependiendo de la empresa donde se desarrolle, puede ser sumamente complejo a raíz de la dinámica de la empresa, su entorno y su capital humano. Las empresas deben de velar por la estabilidad de su recurso humano, donde se desarrollen mecanismos de medición que vayan ligados a la motivación del personal, de forma que esta repercuta en su comportamiento y el desempeño laboral. Para Méndez (2006), citado por García (2009), el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños” (p.46).

El clima organizacional es el que proporciona dentro de las organizaciones tanto la satisfacción como la insatisfacción de sus miembros, todo va a depender en su mayoría del ambiente que se desarrolle. Es conveniente que las empresas indistintamente de su tamaño puedan elaborar un diagnóstico del clima organizacional, con la finalidad de conocer su empresa internamente. Esto permite identificar tanto sus fortalezas como debilidades y trabajar en la modificación de las mismas para lograr crear un entorno que sea de satisfacción para sus participantes. Esto generará como resultado el esmero, preocupación y responsabilidad por las diferentes actividades que le sean de su responsabilidad, así como el logro de las metas y objetivos generales de la organización.

2.2.3 Teorías del clima organizacional

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

- Escuela Gestalt

Esta escuela se centra en la organización de la percepción, entendida como que el todo es diferente a la suma de sus partes. Según Brunet (2004) “esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) captar el orden de las

cosas tal y como estas existen en el mundo, b) crear un orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento” (p.24). Para esta escuela, la manera de percibir y de intervenir en diversas situaciones tiene que ver con la manera en que se desenvuelven los sujetos y en su comportamiento ante el mundo. Por tanto, su percepción del ambiente de trabajo y su entorno influye en sus actitudes y formas de desarrollar su trabajo. Es pertinente mencionar que la escuela gestalista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

- Escuela Funcionalista

Para Brunet (2004) la escuela funcionalista tiene mayor influencia en lo que es el pensamiento y alude a que el comportamiento y actitudes de un individuo influyen principalmente del “ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (...), es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste” (p.24).

O sea, desde el momento en el que se involucran al estudio estas escuelas mencionadas, se percibe un nivel de equilibrio que es esencial y que siempre todo trabajador tratará de adquirir en una institución. Los autores Edel et al. (2007) afirman que:

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea; por ejemplo, si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él dicho clima requiere un acto defensivo (p.24).

A pesar de referirse a las anteriores escuelas, Edel et al. (2007) consideran que es importante destacar los postulados propuestos por Martín y Colbs (1998). Estos consideraban que se debían destacar también las escuelas estructuralistas, que afirmaban que el ambiente de la organización emerge de manera directa de la estructura de trabajo que se desarrolle a partir del “tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo” (p.25).

Por otra parte, Edel et al. (2007) mencionan que se encuentran las escuelas humanistas. Para estas el clima organizacional es un “conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p.25). Los autores se refieren a las corrientes sociopolítica y crítica que Martín y Colbs (1998) afirman forman gran influencia a partir de la determinación del clima organizacional. Para ellos esto “representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización” (Edel et al., 2007, p.25).

Después de haber especificado las escuelas, surge un concepto de clima organizacional, una teoría que es importante mencionar y que en el presente estudio se adopta: la teoría de Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Con respecto a esta teoría, Edel et al. (2007) sostienen que su formador (Likert) percibía que en el clima organizacional influyen tres grupos de variables. Estas son las causales referidas a estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes, entre otras.

Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales. Al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida. También influyen variables como la estructura organizacional, así como las normas, reglas y la toma de decisiones. Por otra parte, también se involucran las motivaciones, actitudes, la comunicación, y todos estos se reflejan en la productividad, rendimiento y en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

2.2.4 Tipos de clima organizacional

A partir de diferentes configuraciones de variables, Edel et al. (2007) recalcan que Likert en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Estas las desarrolla y analiza Brunet de la siguiente manera:

- Clima de tipo autoritario: autoritarismo explotador

En este tipo de clima se caracteriza por la desconfianza entre el jefe y sus colaboradores. Los trabajadores laboran dentro de una atmosfera tensa, de miedo, de amenazas, de recompensas ocasionales; lo que genera una insatisfacción en las necesidades de los colaboradores a nivel psicológico y de seguridad. Se puede apreciar un ambiente estable y no existe una comunicación con los trabajadores más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Clima de tipo autoritario: autoritarismo paternalista

En este tipo de clima se centraliza el control, ya que las tomas de decisiones se realizan en los puestos más altos. Los jefes tienen una confianza condescendiente en sus trabajadores, aun algunas de las decisiones se toman en los puestos inferiores. El método para motivar a los trabajadores son las recompensas y

algunas veces los castigos. Los jefes juegan mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo participativo: consultivo

En este sistema hay un grado mayor de descentralización y delegación de decisiones, se presenta una mayor confianza en sus trabajadores. La comunicación es de tipo descendente. El método para motivar a los trabajadores se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima tiene un ambiente bastante dinámico, en el que la administración ocurre bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Clima de tipo participativo: participación en grupo

Los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores. Las tomas de decisiones están repartidas en cada uno de los niveles de la empresa, donde la comunicación es de forma lateral. La motivación se basa en la participación y en el establecimiento de objetivos de rendimiento, además de los métodos de trabajo y de la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados, lo que permite alcanzar los fines y los objetivos de la organización bajo la forma de planeación estratégica.

2.2.5 Características del clima organizacional

Ruiz (2007) presenta las características propias del clima organizacional, ya que es obvio que este es el que influye en el comportamiento del colaborador. Es de hecho un componente indispensable de describir para conocer la estructura de las organizaciones, tamaño, modos de comunicación, liderazgo, dirección. Las características que Ruiz (2007) relaciona al clima organizacional son:

1. El clima es una configuración particular de variables situacionales.
2. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura. Por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
4. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
7. El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor.
8. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
9. Tiene consecuencias sobre el comportamiento, es un determinante directo de este porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (p.143)

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular, dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables a lo interno, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades que se emprendan. Aun así, se pueden dar cambios temporales en las actitudes de las personas. Esto puede deberse a diferentes razones, por lo que debe estar al tanto de las diferentes situaciones que pueden generarlos.

Como se puede determinar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre los individuos. Es decir, de modo directo e indirecto la percepción que cada quién tenga del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, se puede decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.2.6 Dimensiones y factores del clima organizacional

Fiallo, Alvarado y Soto (2015) afirman que dentro de los principales factores que repercuten en el clima organizacional dentro de una empresa se encuentran: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Los cuales se desarrollan a continuación:

Estructura: Esta es básicamente la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de las empresas en relación con los diferentes niveles jerárquicos, conocida como la estructura organizacional.

Responsabilidad: Este aspecto va ligado directamente a la ejecución de las actividades asignadas, donde guarda y evidencia la estrecha relación con personal presente. Es el caso del supervisor siendo quien delega y ejerce poder sobre subordinados.

Recompensa: Es lo que se ofrece o recibe a cambio del esfuerzo y dedicación, por el logro de los resultados esperados en la ejecución de las tareas.

Desafío: En la medida en que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo necesario en toda organización.

Relaciones: Se refiere directamente al respeto interpersonal de las partes en cuanto a valores, lo cual se verá sustentado en la efectividad, productividad, utilidad, mientras no se rompa los extremos del exceso de entrega a las funciones,

que genere como resultado acoso laboral, estrés u otros inconvenientes en el ambiente.

Cooperación: Es el apoyo oportuno, grupal y el espíritu de trabajo en equipo en función de lograr los objetivos comunes. Estos están relacionados a su vez estrechamente con los objetivos de la empresa.

Estándares: Estos son parámetros que indican un alcance o cumplimiento preestablecido. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: Este siempre será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. El sentimiento podrá ser generado por motivos diferentes relacionados con el trabajo o bien con lo social, y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: esta es reconocida también como sentido de pertenencia. Es el apego, orgullo de ser miembro de la empresa, lo cual viene apoyar sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.

Estos factores realizan aportes en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas, a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

Otros factores relevantes para el clima organizacional son:

Liderazgo

El análisis del liderazgo en el estudio del clima organizacional es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de este ayuda a lograr buenos indicadores

de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización en mejorar su dinámica grupal.

De acuerdo con el autor Robbins (2004) el liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p.314). La base de esta influencia se puede presentar de dos maneras: de manera formal, donde es por rango de jerarquía; o de manera informal, donde tienen la capacidad de influir dentro de un grupo determinado. Estos reclaman mayor atención en una organización, ya que son quienes llevan el clima que se pueda desarrollar de la empresa.

El liderazgo es una de las variables centrales para poder entender cómo marcha la organización, ya que en muchos casos el líder es quien da la dirección grupal. Al definir y conocer con claridad a los líderes se logra una medición más exacta de la realidad que se vive en la empresa para así buscar la metodología que conduzca hacia un mayor desempeño.

Se puede comprender que la motivación laboral está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal, sin que existan coerciones o castigos posteriores. Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación sería aquel que permita una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso (Cortés, 2004).

Motivación

La motivación es de los factores internos influyentes en el comportamiento humano. En cuanto el ámbito laboral este se verá reflejado en sus colaboradores, en el compromiso y esmero por lograr sus labores de la forma más adecuada y conveniente para la empresa. Es el pilar para el logro de los objetivos generales

de la organización, por lo que conocer y medir el grado de motivación que poseen sus colaboradores es indispensable en las organizaciones.

A un nivel general, para conocer el clima organizacional de una empresa se debe de tratar la motivación de sus miembros. Cuando la motivación es alta, el interés por colaborar será de la misma manera, no obstante, cuando la motivación se encuentra baja aparece el desinterés, la apatía, el descontento de los colaboradores. Esto trae consecuencias negativas directas a la empresa, como pérdida de tiempos en la productividad, así como tareas incompletas, ya que es estrechamente a una autodeterminación, a las actitudes naturales y la reacción a un sentido de elección donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa.

Cortés (2004) define a la motivación como fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como: los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios.

Es claro que las empresas deben de brindar a sus miembros todas las condiciones adecuadas, por ejemplo, las legales, donde se demuestre el compromiso de la empresa por ofrecer lo necesario a sus miembros. La finalidad será que dichas condiciones se vean reflejadas en el compromiso de cada colaborador en el desarrollo de sus funciones.

En este sentido, la conducta humana puede variar a causa de estímulos externos o internos. Está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo, ya sea propio o grupal, puesto que en el comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia. De acuerdo con el autor Chiavenato (2007):

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo en todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en

una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada persona, por lo tanto, la motivación depende básicamente de esas tres variables (p.49).

Sumado a esto, Robbins (2004) define motivación como “aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección hacia los objetivos y persistencia de un individuo por conseguir una meta” (p.155).

El conocer e identificar este aspecto dentro del ámbito empresarial es muy importante, porque es la manera de dar a conocer a sus miembros qué se espera de los resultados en la labor de cada uno de sus miembros. De igual manera, permite buscar los medios para incentivar el interés de los objetivos de la empresa.

Es necesario el reconocer a los colaboradores de todas las áreas como miembros importantes e indispensables, ya que son las personas encargadas de conducir la empresa hacia la excelencia y el éxito. Esto se logra a través de la motivación que consolidan los compromisos hacia la empresa, donde se da la inversión de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso con la finalidad de obtener ganancias. Estas son remuneradas en forma de salarios, incentivos y crecimiento profesional, de forma que todas las partes se vean beneficiadas equilibradamente, siendo un canal de reciprocidad en la interacción de sus miembros (personas-organización).

Percepción

De acuerdo con Robbins (2004), lo define como “un proceso por que un individuo organiza e interpreta las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno” (p.123). Lo cual viene a decir es lo que las personas perciben puede ser diferente a la realidad objetiva. El autor también menciona que existen tres factores que intervienen en la percepción: el receptor, objetivo percibido (donde va ligado con un entorno) y la situación (el contexto).

Por tanto, esta variable viene a evidenciar que es un factor en el clima organizacional ya que dependiendo de la percepción de cada individuo se construye para sí una imagen del medio que le rodea y actúa en consecuencia.

Comunicación

Es un elemento indispensable en las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación.

Es conocido que la comunicación es el proceso mediante el cual una persona transmite información a otra. En el caso de las empresas en particular, la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, por lo cual resulta fundamental el desarrollo de una comunicación asertiva.

La comunicación es uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos de las organizaciones, de su expansión, globalización, calidad, competitividad, entre otras. Ante tantos retos que deben de enfrentar las empresas, no pueden perder la visión empresarial interna, ya que es el medio por el cual la cultura, identidad y acción de la empresa conjunta logran el objetivo planteado, y es a través de la comunicación que se da la dinámica integral de una organización. Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de las relaciones de la organización con las funciones que esta desempeña, donde la interacción tanto interna como externa colaboran con la marcha del entorno de la organización.

Por tanto, la comunicación en el ámbito empresarial es el medio donde se dan a conocer todos los aspectos de la empresa y qué se espera lograr con el trabajo en equipo de todos. De igual manera, se les designa a los colaboradores qué espera la empresa de cada uno, así como la asignación de las responsabilidades, metas individuales y colectivas, objetivos y la interacción general.

De esta misma manera se da la interacción diaria entre sus colaboradores, donde la comunicación puede llegar a generar un canal de diversos mensajes. Por tanto, la empresa debe de trabajar en busca de comunicar información asertiva y clara para evitar la mal interpretación, ya que esta puede generar conflictos internos y por ende consecuencias negativas en el clima organizacional. Robbins (2004) define que la comunicación tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo.

Por ende, el principal propósito de la comunicación en una empresa es tener la información clara, disponible para la toma de decisiones. La acción inmediata es una herramienta que debe ejercerse junto a la comunicación cuando se ejecute un cambio o se busque un beneficio para la empresa. Es decir, la comunicación es esencial para el correcto funcionamiento interno de las organizaciones en todos sus niveles jerárquicos.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) indican que la comunicación es “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos que tienen un significado” (p.531). La comunicación es necesaria para poder establecer las metas de la empresa, para desarrollar los planes donde sus participantes ofrezcan sus ideas, organizar todos los recursos para su uso óptimo, identificar y evaluar los miembros de una organización. De igual manera, es indispensable la comunicación para liderar, dirigir y motivar a las personas.

La evolución de la comunicación organizacional se ha incentivado al percatarse de la importancia que esta tiene en las empresas, donde a través de una adecuada comunicación se puede influenciar en el actuar interno y externo de las personas. Esto genera cambios en el comportamiento humano: actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. La base de la comunicación está en tener en cuenta una serie de elementos a la hora de

iniciar este proceso, que influyan en la percepción, la personalidad y las emociones de cada individuo.

Otro de los motivos por los cuales la comunicación en las organizaciones ha tomado gran influencia es porque se valora su aporte en el marco de los vínculos humanos, y que de hecho se expresan los resultados de las personas en el momento de realizar sus tareas. De la misma manera se constituyen los valores, creencias y cultura de la empresa que comparten los integrantes de una empresa, donde son parámetros que dan formas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y actuar. De acuerdo con Favaro (2006), se pueden clasificar distintos tipos de comunicación presentes en las organizaciones de la siguiente manera:

Formal: es la comunicación cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (como comunicados, memorandos). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.

Informal: es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales (por ejemplo, la reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos). Es más veloz que la formal.

Vertical: es la comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio.

Horizontal: conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de esta. Generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal, por lo que es difícil operar sobre ella.

Rumores: Se trata de la comunicación informal que recorre la institución muy rápidamente, sin respetar canales. Generalmente se construyen versiones o interpretaciones de la realidad basadas en información parcial y obtenida de diferentes fuentes. Son originadas por la ausencia de información completa y creíble de los canales que correspondan. También son llamadas “bolas”, o “radio pasillo” (p.13).

Compromiso

El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (1991), quienes plantean que el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- Compromiso afectivo; es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.
- Compromiso de continuación; como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha realizado por su permanencia en la empresa y lo que perdería si abandona el trabajo.
- Compromiso normativo; deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

En otras palabras, esta es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su empresa y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuo de esta.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es indispensable para el logro de los objetivos institucionales y comunes. La participación organizada tiene éxito siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo. Se deben complementar conocimientos, experiencias y ponerse a la disposición del grupo y de la institución. Esto disminuye la carga de trabajo ya que todos colaboran y se obtienen mejores resultados. Se deben también direccionar las opiniones, aprendiendo a escuchar y a respetar a los demás, de forma que se mejore la calidad en general de la organización.

Robbins (2009) indica que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones” (p.480).

2.2.7 Cultura y el clima organizacional

Para Jaime y Araujo, citado por Bigne (2011), la mayoría de los investigadores que se ocupan del estudio del clima y la cultura discrepan en cuanto a las similitudes y diferencias existentes entre ellos, sin que resulte sencillo alcanzar conclusiones definitivas. Los dos conceptos, cultura y clima organizacional, deben ser vistos como interpretaciones diferentes de un mismo fenómeno. Por otra parte, Denison (1996), citado por Chacón (2015) expresa que el “clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización” (p.14).

Lo que se puede interpretar de acuerdo con sus definiciones es que la diferenciación radica en que la cultura organizacional es parte interna de cada colaborador, el cual expresa sus valores, ritos y normas en general, es decir, su cultura. Esta es aquella en la cual se educó o la que aprendió, y se puede ver reflejada de forma individual o grupal.

Lo correspondiente al clima es estrechamente interno de la organización, ya que va a ser el complemento de todas las culturas juntas, donde algunas van a coincidir o contradecir. Es aquí donde viene a darse la aplicación del clima organizacional de cada empresa, donde sus colaboradores deben de adaptarse y aceptar los diferentes elementos que lo conforman y simultáneamente permitir realizar sus aportes para generar aspectos positivos para la empresa. A pesar de que los dos conceptos conllevan estructuras diferentes, estos van estrechamente ligados de la mano.

2.2.8 Evaluación y medición del clima organizacional

El establecer la medición del clima organizacional es la forma en la que una empresa puede captar cómo está trabajando internamente, donde se puede conocer y analizar las opiniones de sus integrantes con respecto a los diferentes elementos de cómo está constituida la organización. El medir la percepción del ambiente dentro de la empresa permite determinar cuáles atributos tiene esta, al igual que los aspectos negativos que no se perciben a simple vista. Newstrom (2003), citado por García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza y Ochoa (2011), describen la importancia de evaluar el clima organizacional. Este afirma que:

Se habla de la gestión a nivel dirección y se refiere a que los directivos dada sus responsabilidad, actividades y comportamientos poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados, asimismo se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades consultado a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre las organizaciones (p.22).

Esto demuestra que es importante el identificar todos los factores y recursos que se involucran para determinar el clima organizacional, como es el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación, compromiso, entre otras.

2.2.9 Componentes para medir el clima organizacional

Es importante conocer cuáles son los componentes que se han de medir en un clima organizacional, los cuales incluyen la relación entre los colaboradores, sus cargos, responsabilidades, compensaciones o reconocimientos. Estos se pueden medir a través de dos variables.

Variables tangibles

Estos se pueden definir como las recompensas que reciben los colaboradores que se pueden identificar a simple vista, como las remuneraciones económicas (salario, comisiones, bonos extras), las condiciones de su espacio de trabajo (equipo, seguridad, comodidad) y la capacidad de decisiones organizacional, es decir, su nivel de mando y su descentralización, al igual que la disposición de los recursos que debe de tener.

Variables intangibles

Estas variables solo se pueden reconocer si la persona está dentro de la organización de forma constante, donde puede experimentar qué tipo de ambiente se desarrolla entre los diferentes contextos que se presenten. Se pueden mencionar la comunicación, liderazgo, grado de motivación, compromiso y en general las relaciones que se dan entre las partes involucradas en este caso el recurso humano.

Martín y Colbs (2002), citados por Edel et al. (2007), citan que el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita “evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico” (p.11).

2.2.10 Herramientas para la medición

Para poder determinar si una metodología es funcional, es necesario aplicar herramientas que permitan medir los alcances que esta tiene. En este caso concreto, se trata de obtener y medir el clima organizacional que poseen las empresas.

Algunas de las herramientas más comunes que utilizan las empresas y que sirven para medir aspectos cualitativos que determinen la calidad del clima organizacional son la observación, los grupos focales, las entrevistas y las encuestas. Estas se desglosan a continuación:

Observación: Esta es la más acertada técnica que se puede aplicar para la obtención de la información de corte cualitativo, pues “son anotaciones descriptivas en forma de notas de campo sobre los acontecimientos, personas, acciones y objetos en lugares” (McMillan y Schumacher, 2012, p.178). En este caso, la observación directa consiste en que la persona encargada se dé cuenta de cómo los empleados trabajan, para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.

Grupos focales: Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima organizacional. Se basa en una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente, en ocasiones son poco efectivas debido a la exposición al grupo de trabajo.

Entrevistas: Esta herramienta es la más utilizada. Se pueden aplicar de manera grupal o individual, además de que permite centrar la recolección de información

en aspectos puntuales y bien definidos, como la seguridad y fluidez percibidas sobre las condiciones laborales.

Según afirman McMillan y Schumacher (2012) “en las entrevistas pueden observarse tanto los comportamientos verbales como los no verbales, y el entrevistador tiene la oportunidad de motivar al entrevistado” (p.128). Así es como esta se convierte en flexible y adaptable, siendo útil para muchos tópicos y sujetos de estudio. Por tanto, al emplear una herramienta bien elaborada se puede abarcar diferentes aspectos de la empresa que permiten conocer qué climas organizacionales la habitan.

Encuestas: Esta herramienta es una de las más eficaces para la recolección de información, pues se recaban datos más precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Esta es información confidencial que, gracias a este medio, los colaboradores se sienten en la libertad de contestar sin sentirse comprometidos.

Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. Aunque existen diversos modelos de encuesta, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía que están acostumbrados los colaboradores. Es aconsejable utilizar una herramienta que fortalezca el anonimato de las respuestas y que disponga de un sistema automatizado que al finalizar el proceso le entregará reportes con datos y estadísticas fáciles de interpretar.

2.2.11. Servicio al cliente

En toda empresa se sabe que la eficiencia de sus colaboradores es clave para llevar el éxito empresarial. Sin embargo, de igual manera se debe de poner énfasis en sus clientes, ya que estos son la meta de la empresa y su activo generador de rentabilidad, por lo cual la función de su empresa es conservar, atraer y satisfacer

a sus clientes. El medio por el cual lo logra es a través del servicio al cliente de calidad.

Una empresa tiene sentido y razón de ser porque cuenta con la satisfacción de sus clientes y su fidelidad, a través de la venta de productos y servicios que satisfacen sus necesidades, gustos y preferencias. Se ha de buscar superar la expectativa del cliente a través de la diferenciación, tanto del producto y servicio, como el medio por el cual lo obtiene. La atención al cliente se enfoca en resolver inquietudes, sugerencias, dudas y reclamos de la forma más adecuada, respetuosa y diligente para solucionar la inquietud.

En su libro, Tigani (2006) define el servicio al cliente como “lo que resulte de elegir las dimensiones adecuadas, de las cosas que agregan valor, resuelven problemas y satisfacen necesidades, para otorgar en estas una medida mayor a la esperada por el cliente” (p.16). Es decir, el servicio al cliente es el medio por cual se establece contacto entre el cliente y la empresa, quedando en evidencia la importante labor de generar comodidad en la relación entre ambos.

Por lo cual es indispensable para brindar un excelente servicio que quienes brindan la atención al cliente cuente con habilidades personales basadas en la comunicación, empatía y respeto, pero en función con una visión sistemática de la organización, para poder conocer las capacidades y límites con los que se cuentan para la toma de decisiones. Ariza y Ariza (s.f.) mencionan que se puede definir la atención al cliente como un:

Conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible (p.16).

Para que una empresa resulte competitiva, necesita que la gestión del servicio al cliente sea fortalecida con tecnología e información. Esto crea competencia,

porque la satisfacción a los clientes, optimización de tiempo y capacidad de cambio son fundamentales para mantenerse en un mercado competitivo, lo cual se logra al contar con colaboradores comprometidos con la empresa a través de un clima organizacional adecuado.

Se conoce que toda empresa se encuentra ligada entre objetivos y metas, y el medio para lograrlos es a través de su estructura organizacional, ya que es en la relación estrecha entre su grupo de trabajo y recursos, entre la realización de cada tarea, el compromiso de las funciones y la coordinación de la relación donde se acercan o se alejan de la meta. La función de cada colaborador será seguida de otro, y es aquí donde tiene influencia la correcta comunicación, para dar por finalizada la tarea con resultados positivos.

De igual manera, es requerido el compromiso de cada una de las partes en sus diferentes niveles organizacionales para que el desarrollo, estructura y supervisión logren la correcta realización de tareas. Las organizaciones requieren del trabajo en equipo para lograr sus metas. Enfocarse en obtener un adecuado clima organizacional a través de las diversas herramientas a utilizar es una forma de asegurar que la empresa está trabajando hacia un mismo fin.

El clima organizacional debe estar bajo constante vigilancia a través de un modelo de análisis que permita realizar diagnósticos sobre cómo está la estructura interna. Este debe mostrar los elementos negativos y positivos del ambiente laboral, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de sus colaboradores.

Son los colaboradores quienes definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras y los procesos de trabajo. Son también quienes adquieren y utilizan los recursos financieros y tecnológicos, quienes toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa, la cual es una responsabilidad compartida entre quienes administran y el talento humano que labora en ella.

Un clima organizacional adecuado puede generar mayor eficiencia en la gestión y satisfacción en el desempeño. Por esto resulta importante generar ambientes laborales adecuados, para que la gestión de las organizaciones brinde servicios de calidad. Aspectos como el liderazgo, comunicación, motivación, entre otras, ejercen gran responsabilidad en cada uno de los miembros y representantes, ya que refleja el poder que tiene cada uno.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

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

3.1 Enfoque de la investigación

Para el presente trabajo de investigación, y sin duda para la mayoría de este tipo de trabajos, uno de los pasos más importantes es la elección de la metodología que se llevará a cabo para obtener resultados válidos que puedan responder a los objetivos inicialmente planteados. Esto sin duda influirá en la forma de trabajar, pues se buscará la forma de recolectar la información más idónea para su posterior análisis, de modo que se logren los objetivos de la investigación.

La elección de este método es indispensable, pues a través de este se da a conocer la realidad del tema de estudio. Por consiguiente, se menciona que existen dos enfoques de investigación a seguir: el primero es bajo la perspectiva cuantitativa y el segundo la perspectiva cualitativa.

En cuanto a la investigación cuantitativa, permite la recopilación de los datos enfocada entre variables: su relación, correlación, generalización, hipótesis y objetividad de los resultados, para presentar un resultado obtenido de una muestra. Su análisis se verá reflejado en resultados relativos o porcentuales. Conceptualmente Hernández (2014) lo define como “un conjunto de procesos, secuencial y probatorio, utilizando la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y los análisis estadísticos, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

La investigación cualitativa, por otro lado, se enfoca en identificar su naturaleza, su sistema de relación a través de registros narrativos de los sujetos estudiados mediante técnicas como la observación, participación o entrevistas no

estructuradas. Esto permite trabajar con la ética en la generación de datos, así como la validez externa de la información. De acuerdo con Hernández (2014), se utiliza la recolección y análisis de los datos para “afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, es decir, la acción indagatoria se mueve de manera dinámica, en ambos sentidos, entre los hechos y su interpretación” (p.7).

En el caso de la presente investigación, y basándose en los dos enfoques mencionados anteriormente, se seguirá en el presente trabajo una metodología mixta. Esto permitirá obtener y analizar datos con respecto a las diferentes variables, así como el estudio de los fenómenos que las rodean tanto de manera cuantitativa como cualitativa. El enfoque mixto ofrece la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos, permitiendo la combinación de los dos enfoques.

Según Gómez (2006), el enfoque mixto representa el grado más alto de combinación e integración entre los enfoques cuantitativos y cualitativos. La mezcla de estos en el proceso de investigación o bien en la mayoría de sus etapas requiere de una mentalidad flexible, ya que añade complejidad al diseño del estudio, pero sin dejar de lado las ventajas de cada uno de estos.

Uno de los principales objetivos de esta metodología es buscar la exactitud de las mediciones resultantes de la muestra y, en cuanto a la presente investigación, es imperativo determinar la existencia de una metodología que permita medir el clima organizacional en las pymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón, para luego poder generalizar los resultados a toda la población restante. Esto hace que se tenga un cierto nivel de error, pero un buen nivel de confianza, ya que como se mencionó, toda la información se obtendrá con base en muestras de esta determinada población.

3.1 Tipo de investigación

La literatura ha definido varias formas de clasificación especializada en el conocimiento científico, siendo estas: observación, descriptiva, explicativa, exploratoria, entre otras. El objetivo es definir cuál es el método que se va a utilizar para la recopilación de la información, así como el nivel de análisis que deberá realizar.

Se debe de conocer con claridad cuál tipo de investigación es la más adecuada para el desarrollo del estudio, pues debe conducir a conocer el problema a profundidad. Esta herramienta permite descartar o comprobar una hipótesis con parámetros fiables, lo genera nuevos conocimientos y por tanto un análisis adecuado y veraz de los resultados. Por lo tanto, el alcance de esta investigación es de índole explicativa y descriptiva, tomando en cuenta que se realiza un estudio de caso con el fin de describir una serie de características, perfiles, conocer la empresa y su entorno, así como la perspectiva de los colaboradores.

3.1.1 Investigación descriptiva

El desarrollo de una investigación descriptiva tiene como objetivo describir y conocer las situaciones, costumbres y actitudes de un grupo determinado, de igual manera la descripción de actividades, procesos y personas que participan en dicha actividad.

Su aplicación en esta investigación busca que se determinen y encuentren conclusiones a través del desarrollo de la observación o recolección de información en el sector empresarial que se aplique, y con ello encontrar posibles soluciones al problema de investigación presentado, de forma que se contribuya con la mejora en el clima organizacional.

Hernández (2014) añade que la finalidad de estos estudios es buscar las propiedades, características específicas de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos que se puedan someter a un análisis. De esta manera se puede

recolectar o medir información de manera conjunta o independiente de las variables a estudiar.

3.1.3 Investigación exploratoria

En cuanto a la investigación exploratoria, permite conocer y percibir el problema a investigar, lo cual viene ayudar a crear hipótesis. Se relaciona con investigaciones cualitativas, por lo cual se debe de desarrollar los resultados con precaución. De acuerdo con Hernández (2014) es muy utilizada en temas poco estudiados o novedosos, donde presenta muchas dudas o la literatura demuestra pocas guías relacionadas al tema de estudio. También se puede utilizar para indagar sobre temas de nuevas perspectivas o lugares muy específicos donde se ha producida una anomalía.

3.1.5. Estudio de casos

El método de solución de caso posibilita al investigador a analizar y ser crítico con el problema planteado, buscando una solución y procurando que esta sea la más adecuada de acuerdo con el estudio u objeto de investigación. Además, permite al investigador plantearse un panorama amplio de posibles soluciones usando creatividad e innovando en las soluciones propuestas.

Campos y Madriz (2017) afirman que para Albert (2007) un estudio de caso es “un método de investigación que consiste en un examen detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad de un objeto determinado” (p.109). Es un método de investigación muy utilizado para las investigaciones cualitativas, pues al ser un método práctico y a la vez de carácter crítico permite analizar un fenómeno o problemática desde una perspectiva definida anticipadamente.

Al realizar el anterior análisis de los diversos tipos de investigación que se pueden aplicar en una investigación, permite definir con claridad cuáles son los procedimientos y elementos necesarios. De igual manera, se pueden definir en el

presente estudio la herramienta a utilizar, siendo esta una investigación de tipo descriptiva, explicativa y estudio de caso. Estas son las idóneas para llevar a cabo la propuesta de investigación en las empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.

A través del desarrollo del presente estudio será posible captar toda la información, características y aspectos de valor para la investigación, beneficiando la práctica de este. De igual manera, dará forma al tema referente a los requisitos de fiabilidad y validez en dicho análisis.

3.2 Fuentes de información

Reunir las fuentes de información constituye una de las etapas esenciales de la investigación, ya que define la existencia de información con respecto a las variables a estudiar. Son las que ayudarán a comprobar la hipótesis o eventualmente resolver el problema de estudio planteado.

Las fuentes primarias propiamente están constituidas por los datos que brindarán las empresas con respecto al clima organizacional de estas. No obstante, se podría recabar información de instituciones también, de las cuales se pueden sustraer datos confiables y actualizados sobre el tema de estudio, así como los informes de empresas. Estas generan soporte a la investigación, además de las mismas pymes y sus administradores o propietarios, quienes son las fuentes de primera mano en el campo de estudio gracias a sus conocimientos y trayectoria en el sector del comercio a nivel de Pérez Zeledón.

Así mismo, las fuentes de información secundaria serán la recolección de datos que se obtengan posterior al análisis de las fuentes primarias, como las enciclopedias, diccionarios, informes de revistas de internet o físicas, o criterios de algún autor o especialista en la materia de clima organizacional en Pérez Zeledón, así como libros y revistas que se interpreten de otros trabajos primarios.

No obstante, al ser una investigación que requiere meramente la opinión y el sentimiento de los encargados y colaboradores de las empresas, la principal fuente de información secundaria o externa son los colaboradores de estas, por ello la disponibilidad de la información no es una barrera para el buen desarrollo del estudio. Por lo tanto, al ser información de primera mano se asegura también en cierta parte la veracidad de esta y un buen parámetro para la toma de decisiones futuras.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como se ha determinado anteriormente, la presente investigación es de tipo descriptiva, explicativa y estudio de caso, con enfoque de tipo mixto. Es necesario mencionar entonces que las herramientas a utilizar para el desarrollo de la presente investigación se desarrollarán sobre una muestra de sujetos representados, donde se implementaron procedimientos estandarizados de interrogantes para lograr obtener la información de forma cuantitativa, siendo estas los instrumentos la encuesta a través de cuestionarios.

De acuerdo con López y Fachelli (2015), la encuesta se considera en primera instancia como “una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (p.8).

Apoyando la información anterior, se define el cuestionario de acuerdo con los aportes de López y Fachelli (2015) como:

Un instrumento de recopilación de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (p.8).

Por lo tanto, su contenido debe de estar claramente delimitado, conceptualizado, para que así se logre obtener toda la información pertinente requerida para el análisis.

Conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos de la presente investigación, se elaboró el cuestionario teniendo en cuenta las características de la fuente elegida (muestra). Este es un elemento de suma importancia, pues una adecuada realización del cuestionario permite reducir muchas causales que ocasionan márgenes de error en la aplicación de la encuesta.

El cuestionario no solamente debe obtener la información adecuada para el estudio, también debe estar diseñado de tal forma que permita y facilite al máximo el análisis de los datos recabados mediante su aplicación, por lo que en su elaboración se definen los códigos de tabulación y el formato, de manera que la labor del procesado de datos resulte lo más simple posible.

El modelo de cuestionario que se definió como el instrumento para llevar a cabo la recopilación de datos para evaluar cuál es la importancia para las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón se puede observar en los anexos del presente trabajo. Este presenta una metodología que les permita medir el clima organizacional y cómo influye este en la productividad.

3.3.1 El cuestionario cumple con lo siguiente:

Claridad del lenguaje: se procura utilizar términos que sean suficientemente claros y precisos, lo que evita errores de interpretación.

Respuestas fáciles: Para evitar incorrecciones como consecuencia de la fatiga, las preguntas están elaboradas para obtener respuestas que no supongan gran esfuerzo mental.

Se evitan preguntas innecesarias, demasiado básicas, redundantes o excesivamente privadas de forma que no resulten molestas para quienes se disponen a contestarlas.

No se influncian las respuestas: Por ello se brinda completa libertad a la hora de elegir la respuesta, sin inducir de ninguna forma al entrevistado.

En el cuestionario se realizan diferentes tipos de preguntas y utilizaran diferentes escalas de medición, tales como:

Preguntas de opción múltiple, donde se le presenta al entrevistado una pregunta y una serie de respuestas para que seleccione la que prefiera.

Preguntas dicotómicas, siendo esta una pregunta de opción múltiple con la diferencia de que solo hay dos posibilidades para responder.

Escala de intervalos, donde se le presenta al entrevistado un rango de números en las distintas respuestas para que seleccione la que es más conveniente.

Escala de Likert, este tipo de escalas requieren que el entrevistado indique un grado de aceptación o desacuerdo con una variedad de afirmaciones relacionadas a las variables de estudio.

Por otra parte, se realizarán revisiones bibliográficas o documentales en trabajos ya realizados anteriormente en materia de clima organizacional. Ejemplo de esto son los informes de revistas, tesis, seminarios, libros, investigaciones tanto físicas como de internet. Estas permiten dar una mayor veracidad del tema en estudio.

3.4 Población de interés

Para efectos de la presente investigación, la población de interés está definida por todos aquellos empresarios propietarios o administradores pertenecientes al sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, no obstante, como consecuencia de la declaratoria de pandemia del Covid-19 en el año 2020, el enfoque de estudio

investigativo fue modificado y como medida de seguridad se aplicaron las encuestas por medio de correo electrónico, donde se logró contactar y tener respuesta de cinco empresas. Por lo que, para la población de estudio, se establece finalmente el realizar una muestra por conveniencia de cinco pequeñas empresas del sector comercio en las cuales laborarán más de 10 colaboradores.

Dicha segmentación responde a la amplia variedad de empresas que constituyen este sector, lo que permitió centrar el estudio en las organizaciones que se presentan a continuación.

Tabla 3 Organizaciones para el estudio

Organización	Localización (Distrito)
Repuestos Juanca	San Isidro de El General
Distribuidora Daniel	San Isidro de El General
Repuestos Motoyoze	San Isidro de El General
Almacén El 5 Menos	San Isidro de El General
Hermanos Estrada	San Pedro
Nota: Elaboración propia, 2021.	

3.5 Tratamiento de datos del estudio por emergencia sanitaria a causa de la enfermedad COVID-19

Como consecuencia de la declaratoria de pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el mes de marzo del 2020, y la consiguiente declaratoria de emergencia nacional por el virus SARS-CoV-2 causante de la enfermedad COVID-19, y de acuerdo con el riesgo de contagio que supone el contacto con personas por la facilidad de propagación del virus, las empresas contempladas en el estudio y programadas para entrevistas y encuestas en el I ciclo del 2020 informaron que no estaban en condiciones de aceptar a personas no esenciales en sus instalaciones. No obstante, de la población de estudio se obtuvo respuesta positiva de 4 empresas, 3 de ellas ubicadas en el distrito de San Isidro de El General y una en el distrito de San Pedro. Se pudo con ello dar curso a la investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente capítulo contempla los resultados obtenidos mediante un cuestionario aplicado a los colaboradores de las PYMES del sector comercio 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 que vaya de acorde a las necesidades existentes en dicho sector.

Con el objetivo de realizar una adecuada interpretación de los resultados, en lo referente a los promedios de los diferentes módulos, estos se muestran en una escala de 1 a 5, donde el 1 corresponde al valor mínimo y 5 al valor máximo. Se disponen de la siguiente manera:

- **1 a 2,99:** Calificación Malo.
- **3 a 3,99:** Calificación Regular.
- **4 a 4,50:** Calificación Buena.
- **4,51 a 5:** Calificación Excelente.

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

En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de un cuestionario realizado a las PYMES del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón. Se tendrá el objetivo de mostrar el análisis de las herramientas y factores que influyen de forma tanto negativa como positiva en la medición del clima organizacional de una empresa.

4.1.1 Factores que impactan el clima organizacional de las empresas.

El clima organizacional se puede ver influenciado por diversos elementos, 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 parte del área administrativa, como el cambio de puesto o 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 actividades.

Para contrarrestar estos factores se deben considerar algunas situaciones dentro de la organización que pueden ayudar al colaborador a sentirse satisfecho con las labores por ejecutar según el puesto, por ejemplo, la implementación de tecnología, mejoramiento de infraestructura, ambiente físico y en, algunos casos, la remuneración. El fin será siempre velar porque el colaborador se sienta satisfecho.

Para que el clima organizacional sea el más satisfactorio, se debe de tener a este 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.

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

En las grandes empresas se han implementado algunas herramientas con el fin de conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional que poseen, donde por lo general suelen utilizar encuestas para poder obtener información de primera mano. Si bien es cierto que las PYMES tienen conocimiento requerido sobre la importancia de medir el clima organizacional, no cuentan con la herramienta necesaria para poder evaluarlo. Es, por tanto, necesario analizar de forma óptima cual instrumento 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.

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

El clima organizacional puede medirse utilizando diversos métodos y técnicas de recolección de información. Estas permiten conocer la percepción que tiene un individuo de cierto tema, y pueden emplearse en mayor o menor medida según el tipo de investigación y su profundidad.

De acuerdo con la investigación y análisis documental realizado, se logró determinar que las herramientas más comunes utilizadas para medir el clima organizacional en las empresas son las siguientes:

Entrevista: técnica que permite recoger información de un entrevistado mediante preguntas previamente diseñadas, con el fin de que sean aplicadas por el entrevistador (aplicador). Puede tener la flexibilidad de dar cabida a cambios al momento de su aplicación, según la información que se desee recolectar.

Grupo focal: técnica que reúne cierta cantidad de personas en un lugar previamente seleccionado, donde se expone un tema de discusión acerca de una determinada situación. La finalidad es obtener conclusiones y opiniones sobre la susodicha.

Cuestionario: La recolección de datos de manera ordenada y sistematizada se realiza a través de cuestionarios, los cuales presentan preguntas con respecto a variables. Estas pueden variar en cantidad. Asimismo, hace insistencia en que el cuestionario es el instrumento más utilizado para recopilar información.

4.2 Situación actual de la cultura y clima organizacional en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos.

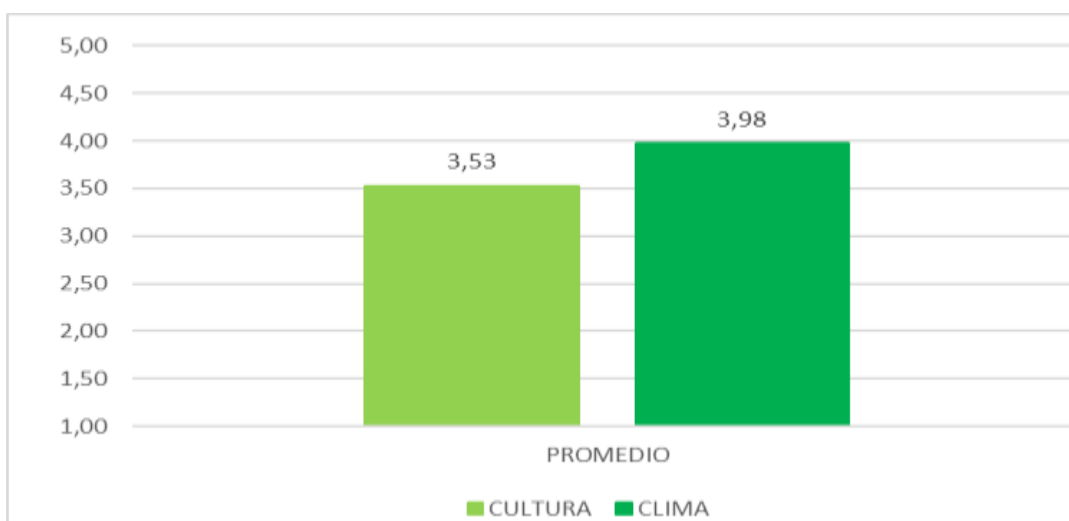
En la figura 2, se muestran los promedios obtenidos por las empresas participantes del estudio con respecto a la cultura y clima organizacionales. Se

puede observar que el promedio de cultura que se evalúa en las organizaciones es regular, con una puntuación de 3,53. El puntaje del clima organizacional que identifica a estos, a pesar de ser superior, se encuentra por debajo de 4,00. Este valor significa que los colaboradores consideran que es de igual manera regular.

Basado en el análisis anterior, se puede rescatar que existe una estrecha relación entre el clima y la cultura organizacional, y que ambos presentan una correlación que puede ser positiva o negativa de acuerdo con la percepción de los colaboradores.

Ilustración 2

Promedio general del módulo de cultura organizacional y clima organizacional.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

4.2.1 Conocimiento de estas empresas sobre la cultura organizacional

El promedio general de cultura organizacional se realizó en las organizaciones participantes del estudio. En términos generales, las cinco empresas poseen buen promedio en su módulo de cultura, ya que los colaboradores de estas empresas tienen muy claro el concepto de compartir valores y normas que rigen la manera de actuar dentro de las organizaciones.

Ilustración 3

Promedio de cultura organizacional



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Como se observa en la figura anterior, los colaboradores de estas empresas se sienten orgullosos de trabajar ahí. Así mismo, indican que la empresa es un buen lugar para trabajar, ya que ambos puntajes están por encima de un 4,00.

Por otra parte, un promedio de 3,44 mencionó que la empresa es innovadora en el trato de sus colaboradores. Esto los deja con una nota regular, por debajo de 4,00.

Tabla 4 Promedio de cultura organizacional según antigüedad en la empresa

Antigüedad				
Promedio	De 6 meses a un año (16)	De 1 año a 3 años (19)	De 3 a 5 años (9)	Más de 5 años (19)
Promedio en cultura organizacional	3,51	3,58	3,39	3,49

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada

De igual manera, es importante visualizar la perspectiva que tienen los colaboradores con respecto al tiempo que poseen de laborar en la empresa, es decir su antigüedad. Este aspecto puede incidir de manera positiva o negativa en ciertos aspectos de la cultura organizacional.

Por consiguiente, se puede evidenciar que sin importar el tiempo de laborar en la organización los colaboradores califican la cultura organizacional como regular. Sin embargo, según lo muestra la tabla anterior, en el periodo de 3 a 5 años se refleja una disminución en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores sobre la cultura organizacional, lo cual puede aprovecharse para mejorar las deficiencias en cuanto al tema de cultura.

4.2.2 El clima organizacional en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos.

Ilustración 4
Promedio de clima organizacional de las empresas participantes en el estudio.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

En el apartado anterior se puede observar que los colaboradores de estas empresas consideran que la organización les brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo, por lo cual lo califican como bueno. Está representado así en el promedio de 4,11 obtenido, el cual se halla por encima de los resultados arrojados por los otros aspectos.

De igual manera, se puede mencionar que los colaboradores consideran que la relación con sus superiores es regular, con una puntuación de 3,83. Esto puede verse afectado por diferentes aspectos, tales como la motivación, compañerismo y compromiso. Dichos elementos contribuyen a las calificaciones en obtenidas en las encuestas realizadas.

Tabla 5 Relación de escolaridad con la cultura organizacional de los colaboradores de las empresas.

Escolaridad				
	Primaria (2)	Secundaria (17)	Técnico (6)	Universitario (38)
Promedio en cultura organizacional	3,43	3,56	3,33	3,48

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Con base en los datos mostrados en la tabla 5, se logra obtener una población con aceptación considerable de la cultura organizacional. Se trata de los encuestados que poseen una escolaridad de secundaria, siendo el dato más notable con un resultado de 3,56. En cuanto a la población con el nivel académico de un técnico, tiene la menor aceptación, con 3,33. 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 3,48. La puntuación está por debajo de los que

poseen secundaria, al igual que los que tienen únicamente la primaria, por tanto, es necesario aclarar que los estudios académicos no influyen de manera directa en la percepción sobre la cultura organizacional.

4.3 Relación entre la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto con el clima organizacional en las empresas.

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. El objetivo es obtener resultados oportunos para establecer una visión más detallada de la realidad vivida en las empresas bajo estudio.

Ilustración 5

Promedios generales de los módulos comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflictos.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Tal como se muestra en la figura 5, el promedio para las variables de comunicación, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, con respecto a las cinco empresas, se encuentra en la categoría de regular. No obstante, en el caso del último módulo, su promedio presenta el más bajo con respecto a los demás.

4.3.1 La comunicación en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos y su relación con el clima organizacional.

En esta sección se encuentran expuestos los promedios obtenidos en el módulo de comunicación en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos.

Se obtuvo la presente información a partir de los resultados del cuestionario aplicado. La misma estipula cómo se percibe la comunicación en las organizaciones estudiadas.

Tabla 6 Percepción de la comunicación según género

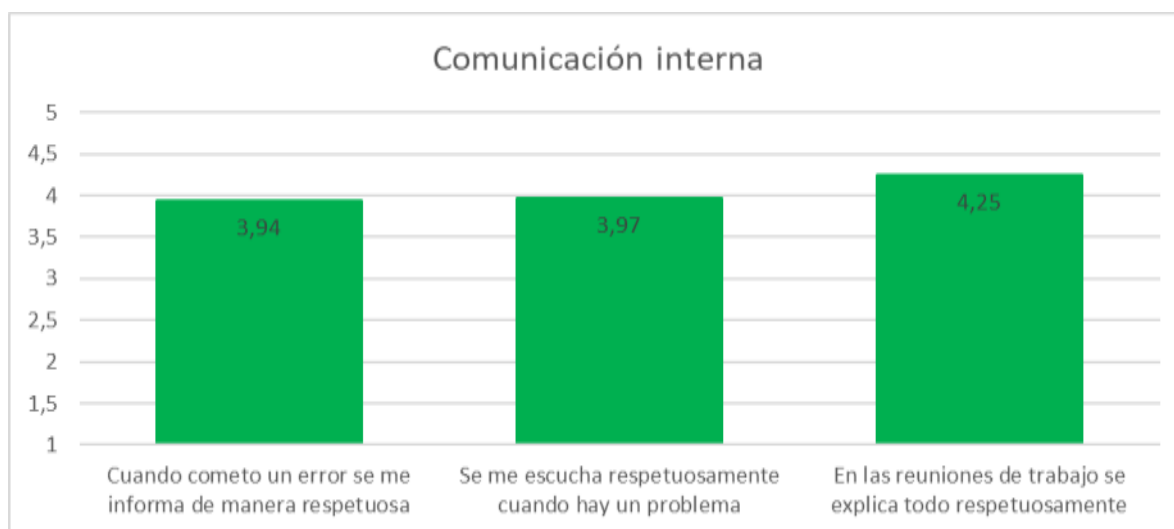
<i>Género</i>		
Promedio	Masculino (40)	Femenino (23)
Promedio en comunicación	4	3,82

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Según lo muestra la tabla 6, la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación en estas empresas recibe una calificación buena por parte de los colaboradores hombres, y por parte de las mujeres una calificación regular. Se puede decir que una posible razón de esto es la diferencia al expresar las ideas que tienen unos y otras. Esto causaría discrepancias en la forma de evaluar la variable comunicación.

Ilustración 6

Promedio de percepción de la comunicación interna.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

No obstante, esto podría significar la carencia de una comunicación asertiva, la cual permite un diálogo fluido de manera respetuosa entre los colaboradores y sus superiores, cuando se de alguna circunstancia de fuerza mayor, o se dé un error, con la finalidad de obtener los mejores resultados y evitar los conflictos.

Según los datos reflejados, la calificación para estos dos rubros de la comunicación interna se muestra como regular, pues sus calificaciones son entre 3,94 y 3,97.

Así mismo, se puede decir que es muy difícil el poder cumplir metas y objetivos si no son comunicados. La desinformación puede influir directamente en diversos aspectos de la empresa, ya que esto funciona como una cadena. Por ejemplo, no conocer los objetivos de su trabajo causaría una falta de motivación en el personal, lo que genera que los colaboradores puedan cometer errores y por ende presenten una baja productividad en las tareas.

No obstante, según lo muestra la figura 6, los colaboradores brindaron una calificación buena en el rubro que evaluaba si en las reuniones de trabajo se

explican las cosas respetuosamente. Esto se puede ver como un punto positivo sumamente importante, ya que puede ser el espacio donde se discutan y expliquen las fallas que se están teniendo en el tema de comunicación para poder mejorar como empresas

4.3.2 La motivación en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos.

En el siguiente apartado están expuestos los promedios obtenidos del módulo de motivación. A continuación, se presenta el comparativo de los promedios obtenidos en la variable:

Ilustración 7
Promedio de variables que influyen en la motivación en las empresas.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Respecto a lo investigado, se puede mencionar que cuando el colaborador se encuentra motivado en la organización, puede ejercer sus labores de manera plena al poseer un nivel alto de pertenencia con la empresa. Esto le hace obtener mejores resultados

En la figura 7 se aprecia que los colaboradores indican sentirse satisfechos en cuanto la confianza que existe entre los compañeros de trabajo, lo cual permite que esto propicie un agradable clima organizacional. Así mismo, otro aspecto motivador para ellos radica en que las empresas son puntuales a la hora de realizar los pagos, por ende, se puede decir que trabajan motivados sabiendo que la recompensa será puntual tanto quincenal o mensualmente. Esto genera un sentimiento de seguridad que les resulta atractivo.

No obstante, como lo muestra la figura anterior, existe un descontento en cuanto a la motivación en el área de trabajo y a la motivación en las tareas que realizan, ya que las calificaciones dadas fueron de un 3,84 y un 3,60. Se puede decir que aspectos como la falta de comunicación pueden estar afectando nuevamente, así como el reconociendo de las labores realizadas. Estos pueden ser gestionados con eficacia por la empresa sin la obligación de utilizar grandes cantidades de recursos económicos, lo que lograría que sus trabajadores se encuentren motivados.

Tabla 7 Relación tiempo laborado y el promedio de motivación.

Antigüedad				
Promedio	De 6 meses a un año (16)	De 1 año a 3 años (19)	De 3 a 5 años (9)	Más de 5 años (20)
Promedio de Motivación	3,97	3,88	3,82	3,97

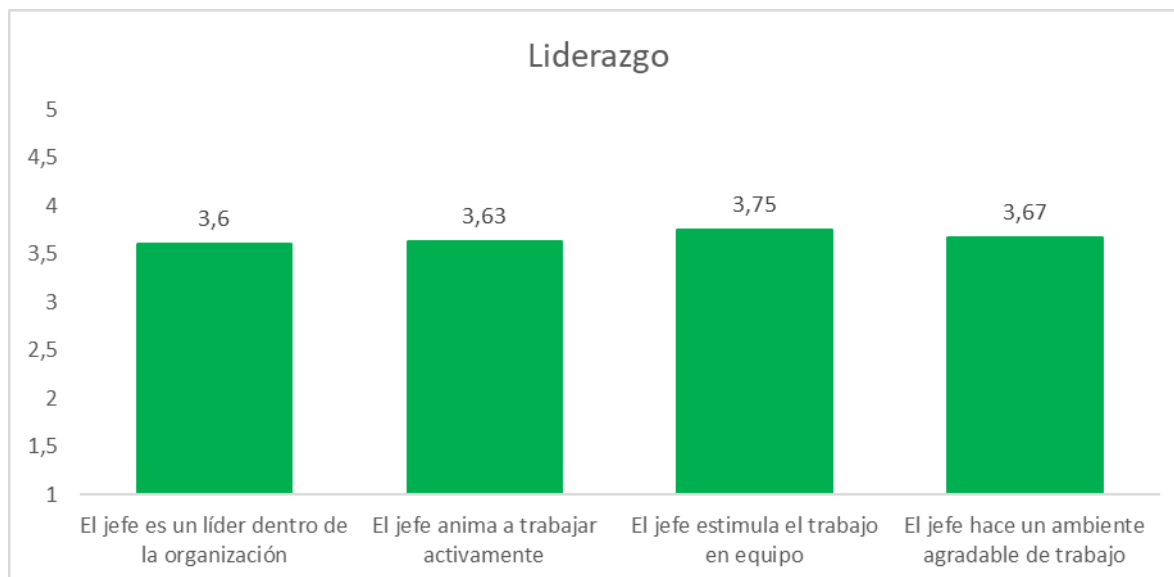
Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Para esta variable y su relación con la antigüedad laboral, se puede interpretar que la opinión de las personas con antigüedades laborales entre 6 meses y 1 año, así como las que tienen más de 5 años de laborar para la organización, son los de mayor motivación. Obtuvieron un puntaje de 3,97.

Sin embargo, las personas que tienen entre 1 año y menos de 5 años presentan una puntuación menor, entre 3,88 y 3,82. Se evidencia así que la antigüedad no es un elemento determinante para medir la motivación del colaborador, dado a que no hay diferencias considerables que puedan brindar un criterio relevante sobre la motivación en los años laborados de los trabajadores.

4.3.3 El liderazgo en las empresas en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos y su relación con el clima organizacional.

Ilustración 8
Promedios del módulo Liderazgo.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

A grandes rasgos, se puede observar en la figura anterior que los encuestados de estas empresas no definen el liderazgo como algo bueno, ya que todas las características que lo conforman se encuentran por debajo del 4,00. No obstante, es importante recalcar que, según la encuesta aplicada a estos factores, el jefe de estas empresas estimula el trabajo en equipo. Esto tiene gran influencia en el logro de las metas de la organización al desarrollar los trabajos de manera conjunta.

Por consiguiente, es necesario mencionar que el liderazgo debe ser ejercido sin duda alguna en todas las empresas, ya que es la figura principal que busca incidir de manera positiva en sus colaboradores. Estos forman su propio criterio según lo que ellos perciban al momento de realizar su trabajo.

Tabla 8 Relación tiempo laborado con el promedio de liderazgo

Promedio	Antigüedad			
	De 6 meses a un año (16)	De 1 año a 3 años (19)	De 3 a 5 años (9)	Más de 5 años (20)
Promedio de Liderazgo	3,91	3,57	3,03	3,64

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Según los datos mostrados en la tabla 8, los que tienen menos de un año de laborar con la empresa son los que perciben un mejor liderazgo debido precisamente al poco tiempo que tienen de estar inmersos en la compañía. Esto implica que no han sido muy influenciados de una manera negativa, por lo que los dueños deben seguir logrando que estos tengan la misma perspectiva al cabo de 5 años.

Otro aspecto que se logra evidenciar es que, en el período de 3 a 5 años de antigüedad laboral, los colaboradores pierden su inspiración en el líder. Esto se puede manejar de forma que se mejore el clima organizacional de la empresa y los resultados de la esta.

4.3.4 El manejo de conflictos en las empresas en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos y su relación con el clima organizacional.

En este apartado se presenta la información específica de la variable de manejo de conflictos, 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 como un aspecto influyente para poder desarrollar las funciones de la mejor manera y poder así contribuir a un buen clima organizacional.

Ilustración 9

Promedios del módulo Manejo de conflictos.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Como lo muestra la figura anterior, es bastante evidente el promedio general con respecto a este módulo, ya que se puede interpretar la gran participación por parte de la administración con respecto al manejo de los conflictos que se dan en la empresa, lo que permite que exista una pronta solución a las situaciones.

De igual manera se puede recalcar que la administración ha estado al margen de los problemas en estas empresas, dado que solo ha propiciado una pequeña puntuación de 2,71 de estos. Esto genera una mejor relación entre los colaboradores.

Cabe recalcar que independientemente del motivo de cualquier conflicto, la pronta resolución por parte de la administración logra el desarrollo de grandes habilidades en temas como la negociación y la comunicación, donde el liderazgo

como tal requiere un papel protagónico para un mejor entendimiento entre la gerencia y los colaboradores.

4.4. Estructura organizacional en las empresas en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos y su relación con el clima organizacional.

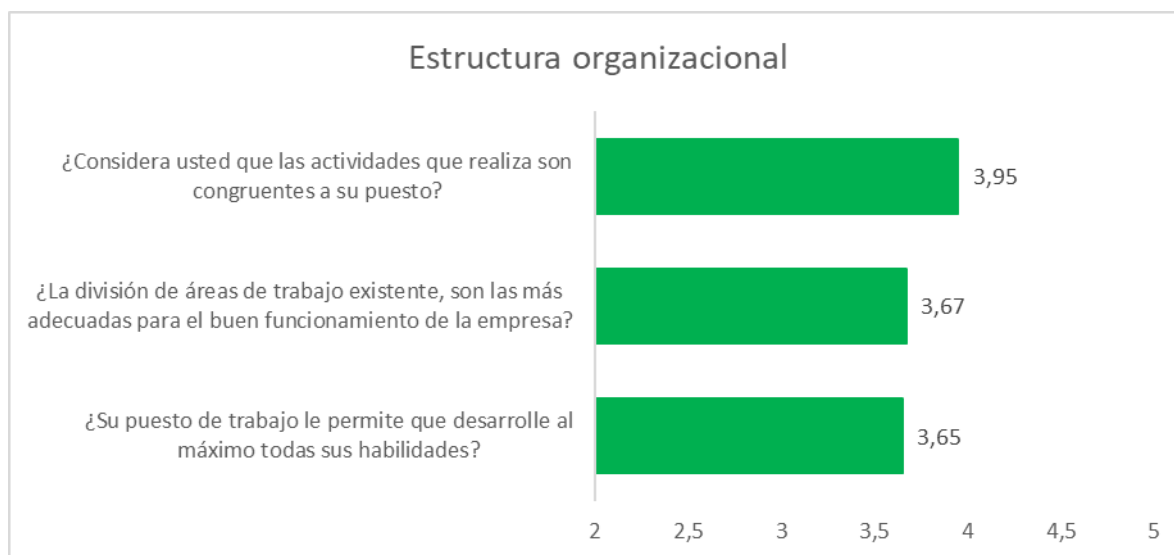
La estructura organizacional corresponde a la división formal de la empresa en departamentos y subdepartamentos donde se especifica la relación jerárquica de cada división de la organización, esto a través del organigrama. Teniendo claras las divisiones departamentales y mediante un organigrama, la empresa tendrá una mayor estabilidad y claridad para poder desarrollar sus actividades.

Al delegar funciones en los jefes de área o departamento, él gerente o administrador puede desarrollar sus propias labores de una mejor manera. Esto a su vez 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 más rapidez por el respectivo encargado.

La relación de la estructura organizacional con el clima organizacional reside en la subdivisión de tareas, aspectos relacionados a subordinaciones, horas de trabajo y distribución general del trabajo entre los colaboradores. Por tanto, su estudio tiene un impacto que no se debe ignorar al contemplar una medición de clima organizacional y un posterior plan de mejora.

Ilustración 10

Percepción de la estructura organizacional según algunas variables.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

De acuerdo con la figura 10, es posible observar que los colaboradores de las empresas del sector comercio dieron una calificación regular en cuanto a la estructura organizacional que presentan estas, ya que las calificaciones presentadas oscilan entre un 3,65 y un 3,95.

Se podría concluir que estas empresas, al no tener una adecuada división en las áreas de trabajo, propician que las actividades que se realicen no sean acordes con el puesto que desempeñan los colaboradores, por ende, va a ser una limitante para poder desarrollar al máximo sus habilidades, así como obtener buenos resultados.

4.5 Satisfacción laboral en las empresas Repuestos Juanca, Distribuidora Daniel, Hermanos Estrada, Motoyoze y el Almacén El 5 Menos.

La satisfacción es el grado de conformidad que siente el colaborador con respecto a las condiciones de su puesto de trabajo, tareas asignadas y empresa donde labora. Esta conformidad va de acuerdo con la calidad del trabajo que se realiza,

los niveles de productividad de la organización y aspectos intangibles como las relaciones interpersonales o el liderazgo de los administradores.

Ilustración 11
Promedio del módulo Satisfacción laboral.



Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

En general, como lo muestra la figura anterior, de las variables que conforman el módulo de satisfacción según la opinión de los colaboradores, tres de cuatro son regulares, ya que están por debajo de <4,00. Por otro lado, la variable a rescatar como buena, según la opinión de los colaboradores de estas empresas, es la herramienta y el equipo de trabajo que utilizan estos para realizar sus funciones diarias. Les genera una gran satisfacción que mejora su productividad, así como su desempeño.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base en el proceso de investigación ya realizado en las empresas del sector comercio de Pérez Zeledón, y según los resultados alcanzados, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Tras el análisis realizado, basado en la información, se logra concluir que los factores que impactan el clima organizacional en las empresas estudiadas del cantón Pérez Zeledón son aquellos que tienen relación con los conceptos de motivación, satisfacción laboral, cultura organizacional, liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, así como una estrecha relación con la estructura organizativa de las empresas encuestadas. Es decir, la misión que realizan los empresarios se ve reflejada en el clima general que transmiten estas organizaciones.
2. Con respecto a la estructura organizacional, esto supone un verdadero reto en las empresas estudiadas, ya que estas no presentan los parámetros que utilizan las grandes empresas o las corporaciones con sus divisiones departamentales bien establecidas y las líneas de poder y autoridad definidas. Por el contrario, presentan una estructura donde existe un único jefe, que es la persona encargada de la toma de decisiones. No obstante, se puede concluir que dicha estructura no enfrenta repercusión alguna en el estado general del clima, ya que las dificultades encontradas son gestionables y controlables mediante una revisión de rutina basada en una guía de aplicación para identificar cualquier situación.
3. Por otra parte, se logra identificar que en las empresas del sector comercio se lleva a cabo un tipo de liderazgo participativo, donde existe una sana confianza para con los subordinados expresada mediante una buena relación con estos. Se presenta además el liderazgo informativo, el cual permite la libertad de opinión o sugerencias de quienes laboran en dichas empresas.

4. En cuanto al factor motivación, se puede concluir que es realmente favorable laborar para las empresas estudiadas, ya que se mostró una buena reputación por parte de los colaboradores. Estos señalaron el reconocimiento de sus actividades como necesario para poder desempeñarse de la manera más adecuada, y poder estar satisfechos con los resultados que ellos mismos logran día con día. Esto propicia un ambiente laboral sano.
5. La comunicación es una variable importante para la empresa, se convierte en una especie de pilar que agiliza las labores diarias. Esto hace necesario verificar que se esté trabajando adecuadamente, pues es el elemento que permite conocer la situación en la que se encuentra la empresa desde una perspectiva. A partir de los resultados obtenidos de esta investigación, se percibe que los colaboradores de las empresas en estudio consideran que existe una buena comunicación, sin embargo, la comunicación con el jefe no es la más adecuada, y es este quien se encarga de transmitir la visión y los objetivos a cada uno de sus colaboradores.
6. Al finalizar el trabajo de investigación, es importante recalcar que, a pesar de no cumplir con el objetivo general propuesto a inicios del presente trabajo por motivos relacionados a la salud pública, se logró conocer que la carencia de una herramienta de medición de clima organizacional en las empresas supone un reto para estas. En consecuencia, se decide proponer una guía adjunta en el capítulo VI para la aplicación de una herramienta funcional y fiable que de soporte a estas PYMES para solucionar dificultades que surgen alrededor de ciertas variables, para tener conocimientos importantes con respecto a la estabilidad emocional de los colaboradores. Además, dicha herramienta servirá para que las empresas midan de manera constante el clima organizacional, de forma que puedan comprender la dinámica dentro de su empresa y puedan gestionar, organizar, dirigir y ejecutar la implementación de planes de productividad que propicien una competencia sana y una mejora continua.

5.2 Recomendaciones

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación, y tomando como base las conclusiones expuestas anteriormente, cabe mencionar algunas recomendaciones con el fin de realizar una mejora en las deficiencias encontradas en las empresas representativas del sector comercio. Se tiene la intención de obtener un aprendizaje constante en estas:

1. Es necesario que las organizaciones trabajen en una mejora continua de los factores que impactan el clima organizacional de las empresas, esto con el fin de mantener en los diferentes niveles de la estructura de la empresa la oportunidad de participar en procesos de formación y capacitación lo cual genera valor para el colaborador y la empresa.
2. En este tipo de empresas es necesario aplicar medidas que favorezcan la flexibilidad para los colaboradores, ya que generalmente los responsables de toma de decisiones se encuentran inmersos en la ejecución de tareas de diferentes áreas. Esto es una ventaja para mantener un buen clima organizacional en el día a día, ya que conoce muy bien las diversas situaciones del personal.
3. Es importante que el estilo de liderazgo participativo y consultivo sea incesante en las empresas, de ser posible contar con un liderazgo descentralizado. Esto contribuye a que el clima organizacional mejore, esto porque quienes forman parte de la empresa se identifican con sus jefaturas y a su vez cuentan con una libre opinión, lo que equivale a que se le dé importancia al aporte que este realiza en la empresa.
4. Por otra parte, se recomienda el establecimiento de un plan estrella, el cual consista en retribuir de manera muy positiva a aquellos colaboradores que logran alcanzar las metas propuestas. Esto permite otorgarles un incentivo emocional, algo tan simple como un día libre entre semana, o la tarde de su cumpleaños, alguna tarjeta de felicitación o mencionarlo en una pizarra

como empleado del mes. Esto no implica incurrir en gastos económicos para la empresa, pero sí va a permitir la motivación en los colaboradores y, por ende, una influencia en la productividad.

5. Es importante mantener en las empresas una comunicación constante y asertiva en todos los niveles, de forma ascendente o descendente, dando lugar a la tecnología como parte de los medios de comunicación innovadores. Pueden nominarse para esto el WhatsApp, Zoom, Spark, Telegram o bien el uso del correo electrónico. Así también, es de suma importancia al implementar nuevas tecnologías, recibir una capacitación previa para un uso correcto. Esto permite una comunicación efectiva, de manera que se puedan realizar anuncios o reuniones acerca de una actividad por realizar.
6. Finalmente, se les sugiere a las empresas del sector comercio el uso de la herramienta creada en esta investigación para la medición del clima organizacional, con el fin de poder evaluar y mantener un registro de la información recolectada. Esto les permite a las jefaturas estar actualizadas con respecto a lo que sucede en la empresa, así como a los colaboradores les permitirá un espacio en donde ellos puedan comunicar las inquietudes. Se recomienda sea utilizado en un lapso no superior a los seis meses, con el fin de reducir presupuestos de aplicación, así como tiempo invertido.

CAPÍTULO VI PROPUESTA METODOLÓGICA PARA MEDIR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR
COMERCIO

En este apartado se presenta la propuesta metodológica con la que se pretende la medición y el análisis del clima organizacional en las PYMES del sector comercio. Con esta herramienta las empresas tendrán facilidad de acceso a información importante, no solo para el desarrollo de un buen clima organizacional, sino también para un buen desarrollo de la empresa como tal. Se cubrirá así la ausencia de un instrumento como este.

6.1 Introducción

Sin duda alguna, los muchos cambios presentes en el mundo actual de los negocios han sido causa importante para que las empresas actualmente tomen en cuenta aspectos tales como la mejora continua e innovación para poder garantizarse una participación en el mercado. Debido a esto es necesario desarrollar alternativas a nivel de gestión del talento humano para diagnosticar, analizar y resolver problemáticas que se puedan presentar. Dichas alternativas deben considerar la posible medición del impacto a nivel de la percepción e interpretación de los colaboradores sobre las medidas que se toman a nivel administrativo y productivo.

La gestión de capital humano es de suma importancia para el desarrollo del activo más importante de las empresas, que son los colaboradores, en relación con la misión y visión de la organización, es decir, a su razón de ser. Por esto nace la inquietud de propiciar herramientas a los empresarios de las Pymes para que puedan gestionar de manera innovadora y estratégico dicho capital humano. En el presente apartado se presenta la propuesta metodológica para las empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, donde a través de la autogestión los empresarios, encargados y dueños de empresas puedan construir e interpretar un instrumento que les permita conocer cómo se encuentra el clima organizacional en sus empresas.

Aunado a lo anterior, en este apartado se presentan criterios técnicos y teóricos sobre los cuales se deben registrar los instrumentos y acciones consiguientes para

medir el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la particularidad de cada unidad de negocio y mercado meta de cada una estas.

6.2 Análisis previo de los factores competitivos del sector comercio

Cada micro y pequeña empresa debe tener en consideración los diferentes detalles que atenten contra su estabilidad en el mercado laboral. Tal es el caso del presente análisis identificado en el sector comercio.

Primeramente, se podría mencionar el entorno. Es indispensable que cada pyme realice un estudio previo del ambiente en el cual se encuentra, qué aspectos positivos y negativos enmarcan su actividad antes de llevar a cabo la aplicación de esta herramienta. O sea, se trata de evaluar qué factores pueden considerarse para una mejora, qué fortalezas se tienen para subsistir, qué debilidades requieren atención y qué oportunidades deben aprovecharse.

Por consiguiente, es importante que estas tengan el conocimiento de cuáles son las estrategias competitivas con las que cuentan dentro de un sector tan amplio como lo es el comercio, para con ello poder afrontar cada situación, y al momento de poner en práctica el cuestionario como herramienta de medición de clima organizacional, poder reaccionar de una manera más prudente y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Así pues, las particularidades de cada organización son los pasos iniciales para definir una evaluación del clima organizacional que permita conocer aspectos positivos o negativos sobre las gestiones internas o posibles problemáticas que se presentan en la organización.

Así mismo, estas empresas deben conocer la manera en que se encuentran distribuidas a lo interno en los diferentes departamentos y la jerarquía ya establecida. Esto permitirá una mejor aplicación de la herramienta, de manera más ordenada, y con ello obtener resultados favorables y efectivos para el desarrollo profesional y personal de cada colaborador y de la pyme como tal.

Por otra parte, cabe rescatar que estas empresas del sector comercio deben aplicar dicha herramienta sin dejar de lado los objetivos establecidos, su filosofía, y las estrategias que han sido elaboradas. Es decir, se busca una mejora continua en su ambiente laboral basada en los hallazgos que arroje el cuestionario al evaluar la disconformidad o aceptación de los colaboradores con respecto a las distintas variables en estudio.

El clima organizacional, al ser un constructo puede ser analizado desde diferentes líneas, no obstante, los investigadores han denominado a cada una de estas líneas como dimensiones. Estas son distintas dependiendo del enfoque de la investigación y criterio de los investigadores, sin embargo, dichas dimensiones se entrelazan unas con otras. Una serie de reacciones en cadena ocasionadas desde el seno de la administración pueden tener un efecto de resonancia positivo o negativo con los colaboradores, de ahí radica la importancia de la medición programada y secuenciada del clima organizacional.

Para efectos de la propuesta, se toman como base las dimensiones previamente mencionadas en el capítulo II debido al fuerte sustento teórico sobre el cual los investigadores que las han relacionado han podido observar, medir y analizar el clima organizacional de manera exitosa en diferentes empresas y organizaciones.

6.2.1 Las dimensiones mencionadas anteriormente corresponden a:

Cultura organizacional: forma en la cual los individuos se desenvuelven en una organización. Incluye sus hábitos, costumbres, creencias valores, deseos, aspiraciones, actitudes, etc. Muestran las normas no escritas que rigen el diario vivir y predominan en la organización.

Liderazgo: capacidad de influencia que posee una persona sobre otra, con la finalidad de que realice cierta acción o tenga un comportamiento específico.

Comunicación: proceso por el cual un mensaje de un emisor enviado por cualquier canal es recibido por un receptor que lo interpretará y decodificará. Además, es el

conjunto de mensajes que se intercambiarán por los integrantes de una organización a través de distintos canales.

Motivación: es el proceso individual por el cual una persona obtiene el impulso emocional para concretar una tarea. Dicho impulso se encuentra ligado a una recompensa o satisfacción final al realizar la tarea.

Manejo de conflictos: capacidad que posee el líder o líderes presentes en la organización para negociar y gestionar los conflictos.

Satisfacción laboral: la actitud o el conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y situación de trabajo.

Para finalizar, es importante recalcar que el clima organizacional, al ser un constructo basado en percepciones e interpretaciones, puede estar influenciado por la situación externa a la empresa (situación país, economía, fenómenos naturales o políticos), así como situaciones internas (reestructuraciones, nuevas contrataciones, apertura o cierre de sucursales, entre otros). Por tanto, la evaluación debe ser planificada y estructurada para evitar circunstancias que se encuentren fuera de las manos de la empresa. Esto afectaría en general la medición del clima, obteniéndose un resultado incorrecto.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general de la propuesta

Proponer una guía metodológica para la construcción de una herramienta que permite realizar la medición del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio.

6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Describir las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional y sus particularidades.

- Establecer los pasos secuenciales necesarios para la construcción de una herramienta auto gestionada que realice eficazmente la medición del clima organizacional.
- Detallar los pasos necesarios para la aplicación de los instrumentos que realizan la medición del clima organizacional.
- Proponer un cuestionario para la medición del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.

6.4 Herramientas para utilizar en el proceso de diagnóstico del clima organizacional.

Al ser la medición del clima organizacional un proceso planificado y estructurado debe tener una guía a través de pautas ya establecidas de forma que se garantice una correcta aplicación de los instrumentos para la medición y la fiabilidad de los resultados.

Una vez identificado lo anterior, parte del proceso consiste en conocer cuáles son los instrumentos utilizados para la medición del clima organizacional y sus particularidades. Estos deben tener una secuencia y pasos escalonados, dependiendo de la profundidad del estudio que se quiera desarrollar.

Los instrumentos utilizados para la medición del clima organizacional deben ser diversos, cambiantes y escalonados, siendo esto de suma importancia para el criterio del investigador y el requerimiento de la organización, ya que entonces es necesario hacer un estudio más profundo.

Por ello, dentro del tema de clima organizacional y la aplicación de herramientas 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: es el instrumento más utilizado en la recopilación de información. Este cambia en la cantidad de preguntas y en el estilo de estas. Las preguntas pueden ser abiertas (que permiten al encuestado expresar sus sentimientos, opiniones o comentarios en un espacio de determinado para ello), o pueden ser preguntas cerradas. Estas últimas solo permiten una opción de respuestas del estilo dicotómico (sí o no) u opciones múltiples.

Grupo focal: consiste en la reunión de un grupo de personas donde se sigue una dinámica estructurada, con el objetivo de comentar o conocer la opinión de un tema en específico, el propósito de esto es conocer la interacción de las personas y la diferencia de opiniones y percepciones.

Entrevista: consiste en la creación de un vínculo de confianza entre un entrevistador y un entrevistado, donde el motivo es conocer más a profundidad información relevante del fenómeno en estudio. La entrevista puede ser estructurada (su naturaleza es rígida, ya que presenta las preguntas de antemano), semiestructurada (permite un grado de flexibilidad a las preguntas) y entrevista libre (las preguntas se van realizando conforme avanza la conversación).

Ahora bien, es necesario conocer el motivo de la medición, ya que en este tipo de estudios no funcionan las evaluaciones hechas al azar, sino que debe existir un motivo en la empresa que conduzca a la construcción de instrumentos evaluativos. Asimismo, es necesario triangular los datos para lograr una medición que permita obtener consistencia en las respuestas, de forma que se eviten los falsos positivos o falsos negativos. Se ha de rehuir al error de afirmar que el clima se encuentra en un estado “favorable” cuando realmente no lo está. Este panorama indeseado podría ocurrir por la carencia de una medición más profunda.

6.5 Propuesta de medición del clima organizacional (Pymes)

Se propone un cuestionario para la medición del clima organizacional, el cual contempla una serie de dimensiones según la teoría sobre el clima organizacional. Este es auto administrado y consta de 33 ítems de manera continua, el cual se muestra a continuación:

Estimado colaborador/a, a continuación, se le presenta un cuestionario que pretende evaluar el clima organizacional en la empresa que trabaja. El cuestionario posee 33 preguntas, por lo que le pedimos muy respetuosamente que las lea con cuidado y conteste de la forma más sincera posible a cada una de las opciones que se le presentarán. Esta evaluación tiene como motivo proponer mejoras en la empresa para que exista un ambiente de trabajo tranquilo y sereno. Toda la información y respuestas son completamente confidenciales. Gracias por su aporte.

6.5.1 Encuesta de opinión sobre el clima organizacional en las Pymes

Datos básicos

Edad	Género		Escolaridad máxima alcanzada			
	Masculino	Femenino	Primaria	Secundaria	Técnica	Universitaria

Tiempo laborado en la empresa	Área de trabajo

CALIFIQUE DEL 1 AL 10 CON UNA X DENTRO DEL RECUADRO QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ USTED CON CADA AFIRMACIÓN. LA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL, NO DEBE ANOTAR SU NOMBRE.

No.	PREGUNTA	DE ACUERDO									
		-									+
1	Estoy informado con las responsabilidades y metas de mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Conozco la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	He recibido la inducción, información y capacitación que requiere el puesto que desempeño.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4	Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Mis opiniones son escuchadas y valoradas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	La organización y compañeros respetan mi forma de pensar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Me preocupo por estar informado y atento en las diversas tareas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Me siento satisfecho con las tareas asignadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Los cambios en la organización son tomados de manera positiva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Estoy comprometido con alcanzar las metas de mi área.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Utilizo de buena manera mi conocimiento, talento y recursos en mis labores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Las remuneraciones están al nivel de mis colegas del área de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Las metas son alcanzables y me incentivan a cumplirlas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Disponemos de los recursos necesarios (tiempo, equipo, personal u otro) para cumplir las tareas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Conozco los posibles riesgos laborales y cómo poder evitarlos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Los resultados de la organización se retroalimentan constantemente a todos los trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Mis expectativas han sido satisfechas por la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	La organización brinda oportunidades de crecimiento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Siento estabilidad en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Mi lugar de trabajo tiene condiciones adecuadas para	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	desempeñarme.										
22	Los horarios de trabajo son flexibles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	En mi área de trabajo nos ayudamos mutuamente en las diversas tareas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	En mi área aprovechamos bien todos los recursos (tiempo, materiales, herramientas, otros), siendo productivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Las cargas de trabajo son adecuadas y equitativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	El líder me apoya ante las dificultades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Mi líder me asesora y acompaña en el desarrollo de mis labores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	La revisión de metas y resultados se revisa de manera objetiva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Los conflictos son mejorados y atendidos por mi líder.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	El liderazgo promueve el trabajo en equipo en igualdad de oportunidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Mi desempeño ha mejorado con el apoyo de mi líder.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Los líderes inspiran confianza y lealtad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	La comunicación es clara y en el momento adecuado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¡Su opinión es valiosa para una mejora continua!

OBSERVACIONES:

6.6 Guía de aplicación de los instrumentos de medición del clima organizacional

El momento óptimo para la medición del clima organizacional es relativo a las situaciones que atraviesa la organización, ya que este es sensible a las fluctuaciones del ambiente. Estas pueden ser externas como la situación económica del país, la situación democrática, relaciones con otras organizaciones y el mercado, así como internas la situación financiera de la organización, el cambio de una jefatura o fluctuaciones a nivel personal, como la situación financiera o emocional del individuo, por lo que proponer el momento específico es tentativo porque depende de la realidad de la organización. No obstante, para realizar una correcta aplicación es necesario preparar a la empresa, evitando ser tentados a la respuesta por presión.

Para evaluar el clima organizacional es necesario que la opinión del colaborador frente al constructo en cuestión sea la más sincera y con el mínimo grado de influencia por parte de la empresa o jefaturas, de esto dependerá la validez de la medición. Por lo tanto, es importante que en la organización se tomen una serie de medidas para aplicar este instrumento, donde el colaborador sea informado de la medición, pero sin entrar en detalles para evitar un condicionamiento de la respuesta por la presión o miedo a perder su empleo. Asimismo, se debe informar que la información contenida es confidencial y que no existirán repercusiones frente a una opinión, es decir, se debe crear un ambiente de confianza y sinceridad, es de suma importancia para todos los niveles de la organización.

Relacionado con la información anterior, es necesario que el investigador siga una serie de pasos ordenados y secuenciales en la ejecución de las herramientas que haya decidido utilizar. No obstante, independientemente del tipo de herramienta elegida, esta presenta pasos para que la cosecha de datos sea lo más imparcial y profesional posible, por lo que en seguida se describen las fases para la ejecución de cada una de las herramientas descritas anteriormente.

6.6.1 Pasos de aplicación del cuestionario

Para aplicar el cuestionario los pasos a seguir son:

- Construir la base de datos para analizar las respuestas del cuestionario.
- Comunicar a los colaboradores el día de la aplicación de la medición.
- Imprimir o digitar en alguna plataforma online el cuestionario.
- Proveer de al menos 30 minutos para la recolección de datos del cuestionario.
- Aplicar el cuestionario en el día y la hora establecida.
- Separar los cuestionarios incompletos de los completos.
- Digitar los resultados en la base de datos.
- Proceder al análisis e interpretación de los datos recolectados.
- Definir si el estudio se profundiza o genera un plan de acción.

Se recomienda aplicar el instrumento de manera semestral, esto con el fin de medir dos veces al año el clima organizacional en la empresa.

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 10 para así obtener una puntuación donde 1 es deficiente y 10 es excelente, se interpretan las calificaciones de la siguiente manera:

Puntuación de 9 o 10	Excelente
Puntuación de 7 o 8	Bueno
Puntuación de 5 o 6	Regular
Puntuación de 3 o 4	Deficiente
Puntuación de 1 o 2	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 o un plan de acción.

6.7 Reflexiones finales de la propuesta, sustentada en los resultados del capítulo IV.

Parte del proceso investigativo conlleva al hallazgo de carencias en las pequeñas y medianas empresas, carencias que afectan el proceso de gestión de capital humano, lo que supone un reto por afrontar. Debido a esto, la propuesta metodológica para la medición del clima organizacional aportaría un grano de arena en la mejora interna en las organizaciones, ya que no puede ser posible que la mayoría de estas empresas no tenga a su disposición una herramienta formal, pues les es perjudicial.

Asimismo, los datos generados sobre la medición del clima permiten visualizar que el contexto en el que se realizan las actividades cotidianas es moderadamente bueno. No es posible concluir de manera dicotómica que es solamente bueno o malo, porque esta realidad es cambiante y variable a través de las semanas, meses e incluso años.

La obtención de resultados sobre la medición del clima organizacional no debe considerarse un proceso que se realiza solo para cumplir con una función o tarea. Por el contrario, se deben estipular medidas correctivas sobre las deficiencias encontradas, así como también algunas de fortalecimiento o mantenimiento, según lo requieran los resultados obtenidos mediante la implementación del instrumento. Sin embargo, es necesario establecer períodos, tanto para realizar la medición, como para poner en práctica el plan de acción.

En conclusión, es fundamental, que cada una de las pymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón incluya dentro de su actividad una guía metodológica como la sugerida en este apartado, con el objetivo de que exista un clima organizacional acorde a las necesidades de sus colaboradores, de forma que estos encuentren la motivación necesaria para un mejor desempeño de sus actividades.

Referencias Bibliográficas

Ariza, F. y Ariza, M. (s.f.) *Comercio y Marketing, Información y Atención al cliente.*

Recuperado de:

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capítulo/8448196813.pdf>

Asamblea Legislativa. (2002). *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas*

Empresas. Diario Oficial La Gaceta. Recuperado de:

eventazon.meic.go.cr/información/legislación/pyme/8262.pdf

Banco Central de Costa Rica. (2020). *Evolución del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE).* Recuperado de :

https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Indices%20de%20Precios%20y%20de%20Cantidad/IMAE_Diciembre_2019.pdf

Bigne, E. (2011). *Los Mercados del Mañana: Bases para su Análisis hoy.* Madrid:

Edición y Texto Esic. Editorial.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones.* Mexico: Editorial

Trillas, S.A.

Campos, J. y Madriz, L. (2017). *Investigación Acción en Contextos Educativos.*

San José, C.R.: EUNED.

Castillo, M. y Pedraza, N. (2011) *El clima Organizacional de una empresa*

comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado de:

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>

Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa*

Representaciones CEM (tesis). Zacapa. Recuperado de: (PDF) "ANÁLISIS DEL

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES CEM | Jofrank Perez -

Academia.edu

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Colombia: McGraw Hill. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8º EDICIÓN, MCGRAW HILL. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: The McGraw-Hill.
- Cortés, A. (2004). *Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo*. Revista Ciencias Sociales 106, 2004 (IV)-107, 2005 (I), 203-214. Recuperado de: https://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS106_107/15CORTES.pdf
- Daft, L. (2011). *Teoría y diseño Organizacional*. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Don Hellriegel, S. E. (2009). *Uachatec*. (C. Learning, Ed.) Recuperado de Uachatec: https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- Económica, M. D. (Mayo de 2014). *Región Brunca. Plan de desarrollo 2030*. Recuperado de: <http://www.sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400674027-Region%20Brunca.pdf>

- Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Tomado de biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>
- Erazo Oña, R., Claudio Díaz, B., & Erazo Vargas, J. (2017). *El clima organizacional. Las pequeñas y medianas empresas del sector servicios*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pequenas-medianas-empresas.html>
- Anónimo. . (s.f.). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Favaro, D. (2006). *Comunicación Organizacional. Planificación de la Comunicación en grupos y Organizaciones*. Obtenido de: <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
- Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L. (2015). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Revista Contribuciones a la Economía (septiembre 2015). Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- García, C., Mercado, S., Sotelo, M., Vales, J., Esparza, I. y Ochoa E. (2011). *Evaluación del clima organizacional en profesores universitarios de ciencias económico-administrativas*. (tesis). Instituto Tecnológico de Sonora, México. Recuperado de: <file:///C:/Users/ENVI/Downloads/Dialnet-EvaluaciónDelClimaOrganizacionalEnProfesoresUniver-7052654.pdf>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. Cali, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Buenos Aires, Argentina.: Editorial Brujas.
- Guzmán. V. (2012). Comunicación organizacional. Red Tercer Milenio, México. Recuperado de: [TEORIA CURRICULAR \(aliat.org.mx\)](http://TEORIA CURRICULAR (aliat.org.mx))
- Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación, 6° edición*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. (4ª ed.)* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Allen, N. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization. An examination of construct validity*. Recuperado de: https://www.academia.edu/6116507/Affective_Continuance_and_Normative_Commitment_to_the_Organization_An_Examination_of_Construct_Validity?auto=download
- Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Caracterización del territorio Pérez Zeledón*. Obtenido de: <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf>
- López, P. & Fachelli S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa 1ª EDICIÓN, UAB*. Obtenido de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Martin, M. &. (1998). Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes. En M. &. Martin, *Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes*.

McMillan, J y Schumacher, S. (2012). *Fundamentos y metodología de investigación en educación II*. Pearson Educación. México.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (1991). *Compromiso afectivo, de continuidad y normativo con la organización: un examen de validez de constructo*. Recuperado de: [Ficha Técnica Compromiso Laboral - Psicología - UTPL - StuDocu](#)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Aumenta número de empresas Pymes que le venden al estado*. Recuperado de: [5e5a9856a40c5_208-MEIC.pdf \(hacienda.go.cr\)](#)

Observatorio del Desarrollo, UCR. (2016). *Índice de competitividad cantonal 2006-2016*. Obtenido de: <https://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/icc-2006-2016/icc-2006-2016.pdf>

Pereira, C. (2012). *Resolución y Manejo de conflictos* (ensayo de grado). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6886/PereiraReyesCarlosAndres2012.pdf?sequence=2>

Brenes, L. . (2017). *Estado de situación de las PYMES en Costa Rica 2016*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Lizette-Brenes/publication/315778750_Estado_de_Situacion_de_las_PYME_en_Costa_Rica_2016/links/58e3eca84585159f7a7775fb/Estado-de-Situacion-de-las-PYME-en-Costa-Rica-2016.pdf

Rivero, B. y S, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ediciones Shalom. Recuperado de https://www.academia.edu/28294782/Libro_metodología_investigación_-_Behar_1_

Robbins, S. (2009) *Comportamiento organizacional*. (13^{ra} ed.) Pearson Educación

Robbins. S. (2004) *Comportamiento organizacional*. (10^{ma} ed.) Pearson Educación.

Ruiz, J. (2007). *Sociología de las organizaciones*. Universidad Deusto, Bilbao.

Recuperado de:

<https://books.google.co.cr/books?id=zsO4oOJErYQC&pg=PA143&dq=%E2%80%A2+El+clima+es+una+configuraci%C3%B3n+particular+de+variables+situacionales.+%E2%80%A2+Sus+elementos+constitutivos+pueden+variar,+aunque+el+clima+puede&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi92Nb7wbDqAhUGIXIEHRx-DpQQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q&f=false>

Tigani, D. (2006) *Excelencia de Servicio*, 1° Edición. Obtenido de:

http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

Universidad de Costa Rica. (2018). *¿Qué es el índice de competitividad cantonal?*.

Obtenido de: <https://icc.fce.ucr.ac.cr/>

Anexos

Instrumento Percepción Clima Organizacional		Nombre de la Mipyme	Consecutivo Proceso			
<p>Buenos días, buenas tardes, Mi nombre es _____. Estoy realizando una encuesta que es parte de una investigación para la tesis de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional. Le solicitamos muy respetuosamente responder a las siguientes preguntas que se relacionan con su ambiente de trabajo y actividades cotidianas en su jornada laboral. De antemano le agradecemos su sincera colaboración y se le garantiza que la información contenida en este cuestionario es confidencial y será utilizada para fines académicos.</p> <p>Cualquier duda o consulta, puede comunicarse con Nicole Prado/Angela Rodríguez/ Andrey Vargas al siguiente número: 8953-4193.</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. Nº						
Preg. Nº						

Módulo: Datos Generales

1. Género

1 Masculino 2 Femenino

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

1 De 6 meses a 1 año

2 De 1 a 3 años

3 De 3 años a 5 años

4 Más de 5 años

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

1 Primaria

2 Secundaria

3 Técnico

4 Universitaria

Módulo: Cultura Organizacional

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

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

Módulo: Clima Organizacional

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

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que promueve la organización					
Esta organización me brinda los recursos, equipo, materiales y herramientas necesarias para realizar mi trabajo adecuadamente					
La relación con mis compañeros de trabajo propicia un clima organizacional adecuado para el desempeño de las labores					
La relación con los superiores jerárquicos es Excelente					
Me siento satisfecho del clima organizacional que se vive en la empresa					

Co5. ¿En general que entiende usted por clima organizacional?

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 la opción correcta según el nivel de acuerdo o desacuerdo que la aseveración le genere. Los valores en la escala son: 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

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

respetuosa					
Cuando quiero comunicar algo lo digo de manera respetuosa					
Las interacciones con mis jefes son respetuosas					

Módulo: Motivación

M1. En general, ¿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 de acuerdo o desacuerdo que le generen las aseveraciones. Los valores en la escala son: 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo me motiva					
Mis compañeros de trabajo están motivados con el trabajo que realizan					
La empresa reconoce cuando cumplo las metas					
La empresa paga puntualmente					
Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo					
Hay confianza con mis compañeros de trabajo					

La empresa valora el trabajo que realizo					
La empresa posee buenos incentivos					
Mi espacio de trabajo me motiva					
El ambiente de trabajo es motivador					
El trabajo que realizo me hace sentir pleno					

Módulo: Liderazgo

De las siguientes afirmaciones por favor seleccione el nivel de acuerdo o desacuerdo que las aseveraciones le generen. Los valores en la escala son: 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

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

El jefe es un líder dentro de la organización					
Cuando tengo una duda el jefe me escucha y atiende					
El jefe se preocupa por los demás					
El jefe estimula el trabajo en equipo					

L5. Considerando las siguientes opciones, ¿cuál considera que es el estilo de liderazgo que se práctica 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 aportar 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:

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

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

5. Soluciona el problema tratando con firmeza y frialdad
6. Convoca una reunión de personal para aclarar la situación
7. Escucha ambas partes y diseña una estrategia para mantener el orden
8. Permanece ajeno a lo que sucede en los departamentos

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

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

Mc5. En general, ¿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, ¿la división de áreas de trabajo existente son las más adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

		1	2	3		4	5	
Totalmente en desacuerdo								Totalmente de acuerdo

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

		1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo

E3. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en 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 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo.

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

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

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho						Totalmente satisfecho

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 su organización como un buen lugar para trabajar?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo