Universidad Latina de Costa Rica

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Negocios

Licenciatura en Administración de Negocios

Énfasis en Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Modalidad Tesis

Tema:

Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's, para mejorar su productividad, al primer cuatrimestre del 2022

Autor: Javier Retana Sauma

San Pedro, 2022

Facultad Ciencias Empresariales

Tribunal Examinador

Este proyecto titulado: **Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's, para mejorar su productividad, al primer cuatrimestre del 2022,** por el estudiante: **Javier Retana Sauma**, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede San Pedro, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 12:06:01 -06'00'

MSc. Marcos Calderón Villalobos

Tutor

MAGALLY DE LOS ANGELES PORRAS PORRAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por MAGALLY DE LOS ANGELES PORRAS PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 16:33:47 -06'00'

MBA. Magally Porras Porras

Lector

RONNY ALEXANDER GONZALEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por RONNY ALEXANDER GONZALEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 17:44:29 -06'00'

Dr. Ronny González Hernández

Lector

Facultad Ciencias Empresariales

Consejo asesor

Este proyecto titulado: Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's, para mejorar su productividad, al primer cuatrimestre del 2022, por el estudiante: Javier Retana Sauma, fue aprobado por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede San Pedro, como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 12:04:49 -06'00'

MSc. Marcos Calderón Villalobos

Tutor

MAGALLY DE LOS ANGELES PORRAS PORRAS (FIRMA)
Firmado digitalmente por MAGALLY DE LOS ANGELES PORRAS PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 16:34:21 -06'00'

MBA. Magally Porras Porras

Lector

RONNY ALEXANDER GONZALEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por RONNY ALEXANDER GONZALEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 17:43:51 -06'00'

Dr. Ronny González Hernández

Lector

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **Javier Retana Sauma** con cédula de identidad número **1-1706-0039,** declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio. Por lo tanto, soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad Tesis; para optar por el título de **Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's,** en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Latina, Sede San Pedro, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Javier Retana Sauma
Cédula.: 1-1706-0039

MANIFESTACIÓN SOBRE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **Javier Retana Sauma** con cédula de identidad número **1-1706-0039,** exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Sede San Pedro; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Latina, Sede San Pedro; por las manifestaciones y apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, Sede San Pedro, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Javier Retana Sauma
Cédula.: 1-1706-0039

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Javier Retana Sauma
De la Carrera / Programa:	Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos
Modalidad de TFG:	Tesis
Titulado:	Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack' s, para mejorar su productividad, al primer cuatrimestre del 2022

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "**AUTOR**"), declara lo siguiente: **PRIMERO**: Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "**OBRA**"). **SEGUNDO**: El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "**UNIVERSIDAD**"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO**: El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO**: El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO**: El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD SEXTO**: La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO**: El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO**: El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.,** el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO**: El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO**: El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día** 16 **de** Abril **de** 2022 **a las** 9:40 am

Firma del estudiante(s):

Agradecimientos

A Dios por bendecir mi vida a diario y brindarme esperanza y apoyo en todo momento, por poner a mi alredor personas increíbles como son mi familia y mis amigos.

Agradezco profundamente el sacrificio que han realizado mis papás durante todos estos años.

Mi papá, Rodrigo Retana Arias, gracias por todo el amor, oportunidades brindadas, lecciones de vida, cariño y apoyo incondicional.

Mi mamá, Maria Alexandra Sauma, gracias por ser la mejor mamá del mundo y amarnos con todo el corazón.

A mi hermano, Rodrigo Retana Sauma, gracias por ser un ejemplo a seguir y ser mi mejor amigo.

A Marianne Morgan Carmiol, gracias por toda la motivación, cariño y soporte. Siempre te lo voy a agradecer.

Quiero agradecer a la Universidad Latina, lugar en donde aprendí y disfruté mucho. Llevaré conmigo recuerdos muy gratos de este lugar.

A mi tutor, MSc. Marcos Calderón Villalobos, gracias por toda la ayuda brindada y consejos oportunos durante el proceso.

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a Dios, quien nunca me ha dejado solo. Gracias por haberme dado el don de la vida y acompañarme en momentos de victoria y en momentos difíciles.

A mi abuelo y padrino, Rodrigo Retana Chacón, conocido como “Yoyo”. Gracias Tito por todas las enseñanzas, lecciones y momentos vividos. Nunca te voy a olvidar.

A todas las personas que han creído en mí, familiares y amigos, que día a día me muestran su cariño y admiración, gracias por hacerme muy feliz y enseñarme cosas todos los días.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I 15
INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO 15
Introducción 16
Descripción 17
Antecedentes 18
Información existente 18
Estudios previos 19
Delimitación del tema 20
Aporte del investigador 21
Delimitación espacial 21
Delimitación temporal 21
Formulación del problema de investigación 21
Sistematización del problema 22
Objetivos del estudio 23
General 23
Específicos 23
Justificación del estudio de investigación 24
Justificación práctica 24
Justificación metodológica 24
Justificación teórica 24
Alcances y limitaciones de la investigación 25
Alcances 25
Limitaciones 25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 26
Marco situacional 27
Descripción breve de la empresa 27
Ubicación geográfica de la empresa 29
Actividad productiva 30
Misión, visión y valores de la empresa 34
Marco teórico 36
Organización 36
Administración 37
Clima organizacional 39
Cultura Organizacional 45

Teorías y enfoques acerca del Clima Organizacional 45
Enfoque según Litwin y Stinger 45
Enfoque según Likert 47
Enfoque de Herzberg 48
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 51
Enfoque de la investigación 52
Cualitativo 52
Cuantitativo 52
Diseño de la investigación 52
Métodos de investigación utilizados 53
Tipo de investigación 54
Descriptiva 54
Correlacional 54
Sujetos y fuentes de información 55
Sujetos de información 55
Fuentes primarias 55
Fuentes secundarias 55
Población y muestra 56
Población 56
Censo 56
Instrumentos y técnicas de investigación 56
Entrevista 56
Cuestionario 57
Confiabilidad y la validez 59
Confiabilidad 59
Validez 60
Técnicas de validación 60
Alfa de Cronbach 60
Operacionalización de variables 61
CAPÍTULO IV 64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 64
Técnicas y procesos para el análisis de resultados 65
Análisis e interpretación de resultados 65
Análisis del cuestionario 66
Distribución de la población por antigüedad 67
Distribución de la población por departamento en la empresa 68
Percepción general de la población acerca del Clima Organizacional en la empresa 68

Percepción general de la población por subsecciones 69
Distribución general por dimensiones y percepciones 70
Percepción general del clima por dimensión y grupo etario 71
Percepción general por dimensión y años en la empresa 72
Percepción general por dimensión y género 72
Percepción general por dimensiones y preguntas por género 73
Percepción por dimensión y área en la empresa 75
Análisis de la entrevista 75
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 78
Conclusiones 79
Conclusiones de la primera variable 79
Conclusiones de la segunda variable 80
Conclusiones de la tercera variable 81
Conclusiones de la cuarta variable 82
Conclusiones de los resultados generales 82
Recomendaciones 83
Recomendaciones de los resultados generales 83
Recomendaciones del primer objetivo específico 83
Recomendaciones del segundo objetivo específico 84
Recomendaciones para el tercer objetivo específico 85
Recomendaciones para el cuarto objetivo específico 86
Recomendaciones generales 88
Referencias 89
ANEXOS 95
APÉNDICES 105

Índice de tablas

Tabla 1. Relación de variables y preguntas realizadas a los colaboradores 58
Tabla 2. *Operacionalización de las variables del estudio* 61
Tabla 3. Escala para interpretación de percepción. 66
Tabla 4. Distribución de la población por edad 67
Tabla 5. Distribución de la población por género 67
Tabla 6. Distribución de la población por antigüedad 68
Tabla 7. Distribución de la población por departamento en la empresa 68
Tabla 8. Percepción general de la población acerca del Clima Organizacional en la empresa 69
Tabla 9. Percepción general del clima por dimensión y grupo etario 71
Tabla 10. Percepción general por dimensión y años en la empresa 72
Tabla 11. Percepción general por dimensión y género 73
Tabla 12. Percepción general por dimensiones y preguntas por género. 74
Tabla 13. Percepción por dimensión y área en la empresa 75

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación física de la empresa Jack's..... 30
Figura 2. Línea de Producto Snack Meneitos Clásicos 31
Figura 3. Línea de Producto Snackers Chips 31
Figura 4. Línea de Producto Barquillos Chocolate..... 32
Figura 5. Línea de Producto Naranitas..... 32
Figura 6. Línea de Productos Fruttal Barras de cereal..... 33
Figura 7. Línea de Productos Papas Lilleana 33
Figura 8. Línea de Productos Nachos 34
Figura 9. Organigrama del Departamento de Ventas de Alimentos Jack´s C.A, S.A 35
Figura 10. Organigrama del Departamento de Mercadeo de Alimentos Jack´s C.A, S.A 36
Figura 11. Esquema del clima organizacional según modelo de Litwin y Stinger 47
Figura 12. Teoría Motivación-Higiene..... 49
Figura 13. Percepción general de la población por subsecciones. 70
Figura 14. Distribución general por dimensiones y percepciones 71

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar las características de un clima organizacional adecuado y qué ventajas puede brindarles a los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's y pretende que, mediante esto, se pueda evidenciar la relación que existe entre el Clima Organizacional óptimo y la productividad de los funcionarios en sus deberes y quehaceres diarios, en el primer cuatrimestre del 2022.

Actualmente, las empresas se desenvuelven en ambientes muy convulsos. Las distintas industrias y mercados en los que desempeñan sus actividades son muy cambiantes y exigentes, lo que ha obligado a las organizaciones a plantearse objetivos sumamente complicados a corto y largo plazo. Con el fin de cumplir estos objetivos las empresas tienden a dejar de lado factores internos indispensables, uno de estos factores es el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional tiene que ser una prioridad para las empresas. Este debe ser considerado como un eje principal en los objetivos internos, ya que influye directamente en la apreciación y motivación que los colaboradores y directivos sienten para con la empresa. Es de suma importancia que los altos mandos consideren dentro del presupuesto que le asignan a cada departamento, que la investigación, el desarrollo de procesos, técnicas y herramientas pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos que, a su vez, engloban elementos como el diagnóstico del Clima Organizacional, sean considerados, para que se puedan hacer estudios oportunos y de alta calidad con el fin de obtener retroalimentación que le sirva a la empresa para la adecuada toma de decisiones.

Para el presente trabajo de investigación, como punto de inicio, en el primer capítulo se describen diferentes tópicos cruciales para el desarrollo del estudio. Se presenta la descripción de lo que se considera el problema en la empresa estudiada, además del objetivo general, que se encargará de orientar el estudio. Los objetivos específicos, también ayudarán y detallarán los procesos que se deben completar para la adecuada realización del estudio. Factores cruciales como la justificación teórica, práctica y metodológica son incluidos dentro de este apartado también acompañados de otros factores correctamente detallados y de suma importancia para la presente investigación.

El segundo capítulo, abarca dos conceptos importantes para lograr comprender aspectos indispensables sobre la empresa en estudio y el tema principal del trabajo. Estos factores son el marco situacional y el marco teórico. El marco situacional describe el contexto y la situación en la que el presente estudio se desarrolla, y el marco teórico compila, conceptos teóricos, antecedentes de estudios previos, teorías y la constante utilización de fuentes primarias y

secundarias que permitan recabar información pertinente para el entendimiento de factores útiles en el desarrollo del estudio.

Mediante el desarrollo del capítulo tres se detalla el proceso metodológico empleado. Se determina la definición del enfoque utilizado, además del diseño de la investigación que se consideró oportuno. El tipo de investigación por elegir también se detalla en el presente apartado, además de las fuentes y sujetos de investigación. Asimismo, se explica el proceso para el cálculo de la muestra y la explicación de los instrumentos por utilizar.

En el capítulo cuatro se presenta el análisis e interpretación de los resultados emanados a partir de los instrumentos utilizados. Presentando el panorama conciso de la situación estudiada.

Por último en el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones para poder así brindar un aporte al departamento de mercadeo de la empresa estudiada.

Descripción

Pese a que la empresa Alimentos Jack's es una empresa líder en Costa Rica en lo que se refiere a alimentos empaquetados, también conocidos como "snacks" se lograron detectar áreas con oportunidad de mejora en aspectos de clima organizacional.

El recurso humano cumple un papel fundamental dentro de todas las organizaciones, y viene a complementar el resto de los recursos con los que la empresa cuenta, ya sean recursos económicos, financieros, materiales, técnicos o tecnológicos. Es muy importante para las organizaciones costarricenses que se desenvuelven en mercados tan convulsos, dinámicos y exigentes como los que se presentan en la actualidad, el contar con personal motivado y preparado para cumplir con los objetivos que plantea la empresa. Para las empresas actuales es indispensable brindar la importancia que requiere el contar con personal capacitado y con las habilidades aptas para desenvolverse diariamente. De acuerdo con Montoya y Boyero (2016):

> Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas esto no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como

también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. (p. 3)

Como se mencionó, las empresas sin personal preparado o apto, difícilmente pueden cumplir sus objetivos y metas. Para el caso de Alimentos Jack's se considera que ha logrado mantenerse relevante y ser una marca líder, pese al segmento del mercado tan competitivo en el que se encuentra, y esto se debe al esfuerzo y buen desempeño de sus colaboradores en todos sus departamentos a lo largo de los años. No obstante; las organizaciones siempre tienen áreas de mejora; y Alimentos Jack's no está exento de esto. El Departamento de Recursos Humanos se ha enfocado en un rol de administración de planillas, rol que se hace de manera excepcional. Sin embargo, se ha ido dejando de lado un agente fundamental en este ámbito; el análisis del clima organizacional y cómo este afecta los resultados que se obtienen. Es aquí en donde se desarrollará este estudio.

Antecedentes

Con el pasar de los años el rol que ha ido adquiriendo el concepto de clima organizacional se ha modificado para bien de las organizaciones y los colaboradores, a tal punto que se han creado parámetros para medirlo y determinar si es este es adecuado o no.

Información existente

La importancia que ha adquirido el concepto de clima organizacional comparado con décadas anteriores es abismal, inclusive se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones, tan es así que como asegura Iglesias y Torres (2018): "El Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros" (p. 206). Por esto si se busca contar con un personal motivado y mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, en los procesos se le deberá brindar la importancia necesaria al clima organizacional.

Es muy importante para las empresas conocer la repercusión que tiene el clima organizacional y cómo este afecta los distintos procesos. Conforme las empresas se van concienciando de que el recurso humano es fundamental para la organización y que es su activo más importante se ha ido determinando que el clima organizacional afecta directamente el rendimiento y la motivación de los trabajadores, por eso invertir en aspectos de este ámbito debería ser una prioridad para la empresa. Según Peña (2017):

> Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (p. 35).

La satisfacción laboral según Pedraza: "Es un fenómeno que, normalmente, se asocia con las actitudes de los trabajadores que determinan un peso importante en la consecución de los objetivos y metas organizacionales" (p. 93). Las empresas deben hacer constantes esfuerzos para que sus empleados estén motivados y el lugar de trabajo sea armonioso. Los seres humanos cuando están motivados y enfocados con metas y objetivos claros tienden a presentar resultados excelentes, lo cual es ideal para las organizaciones.

Estudios previos

En la investigación titulada: "Importancia del Clima Organizacional en la productividad laboral" realizada por Jojoa en 2017, cuyo objetivo general es argumentar la importancia que tiene el clima organizacional en la productividad laboral y cómo influye en la rotación de personal. Dentro de la investigación menciona que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir; el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional, las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional, etc. (p. 7).

En la investigación: "El Departamento de Recursos Humanos y su rol corporativo" realizada por Cabrera, en 2013, cuyo objetivo es determinar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa "Fouscas Trading EIRL" y establecer la estructura, responsabilidad y recompensa en los colaboradores. Esta investigación indica que el clima organizacional para cada una de las empresas se evalúa de manera diferente tomando en cuenta siempre principalmente el ambiente laboral y el logro que se pretenda alcanzar.

Es relevante para las empresas tener un conocimiento adecuado de los colaboradores y los roles que estos realizan dentro de la empresa, para determinar así las capacidades y deficiencias o puntos de mejora que pueda tener la organización. Si bien todas las empresas

son distintas entre ellas, tienen un mismo fin; maximizar su utilidad. Esta “maximización” no se puede dar dejando de lado la parte humana y la responsabilidad que tienen los patronos con sus empleados y siempre hacerles saber la importancia que tienen ellos para la organización. Esta responsabilidad se debería ver reflejada en un trabajo con condiciones adecuadas apegadas a la normativa vigente. (Cabrera, 2013)

Para poner en contexto el papel que juegan los colaboradores dentro de un entorno laboral; la investigación llamada: “Estudio del clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A” elaborado por Álvarez, en 2014, con el objetivo de determinar el papel de los colaboradores hacia los factores que determinan el clima organizacional en la empresa. Este estudio señala los elementos esenciales que cada empresa debe de tener dentro de su recurso humano para lograr desarrollarse en el mercado. La Autora (2014) concluye lo siguiente:

> Todo negocio que quiera desarrollarse y crecer en el mercado necesita tener como parte de su organización personal preparado, motivado, con excelentes relaciones, que sea el que pueda brindarle seguridad y confianza en cada proceso. Tomando en cuenta esto, es esencial para cualquier compañía conocer mejor el recurso humano con el que cuenta y determinar de qué manera se puede mejorar el entorno en el que se desempeña, para que la organización pueda alcanzar más eficazmente su objetivo final. (p.13)

Delimitación del tema

Según Alvarado (2015): “La delimitación de un tema se enfoca en términos concretos el área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución a una realidad concreta, difícil de manejar” (p. 2). Además, la delimitación se ejecuta en cuanto a tiempo y espacio para situar el problema establecido en la investigación.

A continuación, se decreta el aporte del investigador, la delimitación espacial y la delimitación temporal de la presente investigación.

Aporte del investigador

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un análisis del clima organizacional de la empresa Alimentos Jack's y cómo este afecta la productividad de los colaboradores.

Delimitación espacial

La delimitación espacial de acuerdo con Alfaro (2012) consiste en: "Señalar expresamente el lugar donde se realiza la investigación, para ello es necesario consignar el nombre del lugar, centro poblado, distrito, provincia, departamento, etc." (p.26).

El proyecto propuesto para la delimitación del espacio se realizará en el Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's, situada en Pavas, San José, Costa Rica.

Delimitación temporal

Según Alfaro (2012) la delimitación temporal se refiere al: "Periodo de tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad" (p.26).

Para la presente investigación la delimitación del tiempo será el primer cuatrimestre de 2022, es decir; se realizará en enero, febrero, marzo y abril.

Formulación del problema de investigación

El problema de la investigación desempeña un papel fundamental a lo largo del estudio y en su proceso de elaboración y ejecución. Según Espinoza (2017), citando a Abreu (2012):

> El nacimiento de un proyecto de investigación se origina en la identificación del problema, la explicación de los factores y componentes principales de éste y la exposición de las posibles dimensiones de estudio, es decir, nace con las acciones de identificación del problema y termina con la determinación de las dimensiones de estudio. (p.24)

La presente investigación centra su enfoque en la problemática que se encuentra en la empresa Alimentos Jack's, específicamente en el Departamento de Mercadeo y Ventas, departamento en el cual se determina la ausencia de métodos, técnicas, herramientas y

estrategias que ayuden a evaluar, controlar y mejorar el clima organizacional. Se pretende mediante la presente investigación planificar, diseñar y emplear mecanismos que ayuden al departamento en estudio a innovar y aplicar metodologías novedosas para la constante evaluación del personal determinado.

En la actualidad las empresas tienden a no invertir lo que se debería en el Departamento de Recursos Humanos. Invertir en el departamento es sinónimo de invertir en los colaboradores de la empresa. El departamento debe estar en constante innovación, utilizando metodologías, evaluaciones y técnicas de primer nivel, para lograr que los colaboradores puedan percibir que son de suma importancia para la empresa, saber cómo se sienten, si tienen críticas, comentarios o sugerencias que ayuden a mejorar el ambiente en la empresa, también sea tomado en cuenta. Es relevante entender que este departamento es tan importante como los otros, y que busca que, mediante sus distintas funciones estipuladas, se puedan lograr los objetivos empresariales. Muchas veces se puede observar cómo el departamento es "ninguneado", los altos mandos prefieren invertir sus recursos en muchas cosas antes que, en el capital humano de la empresa, siendo este uno de los principales activos que se tiene.

Según lo explicado y mediante el desarrollo de la presente investigación nace la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características de un clima organizacional adecuado y qué ventajas puede brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's para mejorar su rendimiento al primer cuatrimestre del 2022?

Sistematización del problema

La sistematización del problema son preguntas que se derivan en la investigación. De acuerdo con Rivera (2014) para lograr llevar a cabo una investigación se debe: "Descomponer o desagregar la pregunta planteada anteriormente en pequeñas preguntas o subproblemas" (p.2). Es decir; las respuestas establecidas deben responder a la pregunta de investigación, o sea; al problema.

La sistematización del problema originará que se formulen una serie de preguntas relacionadas con el clima organizacional, factores que lo determinan, características que lo representan e impacto en la organización.

A continuación, se detallan las preguntas por realizar:

- ¿Qué se considera un clima organizacional óptimo?
- ¿Cuál es el propósito de un clima organizacional adecuado para el departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's?

- ¿Cuáles son las variables que influyen en el desempeño de los colaboradores y en su productividad?
- ¿Qué modelos de clima organizacional existen y cuales se pueden adaptar a la organización analizada?
- ¿Se considera que una modificación en aspectos de clima organizacional para la empresa Alimentos Jack's brindará resultados positivos inmediatos?

Las interrogantes mencionadas permitirán:

- Determinar los factores que afectan el clima organizacional.
- Analizar las variables que influyen en el desempeño de los colaboradores.
- Categorizar los distintos modelos de clima organizacional
- Evaluar aspectos del clima organizacional en la empresa Alimentos Jack's.

Objetivos del estudio

General

El objetivo general es indispensable para la investigación, orienta el proceso y la finalidad de un estudio para llegar a solucionar o contribuir en una solución para un problema establecido, Según Ramírez (2017) decreta que un objetivo general: "Determinar el alcance pretendido, es decir, se dimensiona la finalidad, considerando que haya posibilidades reales para ejecutarlo." (p.4). Para el presente estudio se estableció el siguiente objetivo general:

Analizar las características de un clima organizacional adecuado y que ventajas puede brindarles a los trabajadores de mercadeo y ventas de Alimentos Jack's, para mejorar su rendimiento, al primer cuatrimestre del 2022.

Específicos

1) Describir el clima organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas de alimentos Jack's.
2) Determinar las ventajas que puede brindarle un clima organizacional adecuado al Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's.
3) Identificar los objetivos empresariales del departamento y cómo se relacionan con su clima organizacional.
4) Diseñar un modelo con propuestas de mejora en el clima organizacional para Alimentos Jack's.

Justificación del estudio de investigación

Justificación práctica

Las empresas deben buscar la mejora continua en sus procesos, optimizando los recursos y adaptándose al entorno y sector de la industria al que pertenecen. Es crucial reforzar y actualizar constantemente los distintos departamentos que se tengan para que la empresa se mantenga relevante y logre cumplir sus objetivos. Se pretende mediante este estudio que el departamento de recursos humanos de la empresa Alimentos Jack's pueda realizar evaluaciones constantes del clima organizacional para los distintos departamentos y áreas de la empresa y que ayude a diagnosticar áreas de mejora y debilidades que puedan fortalecer para que sea considerado un lugar con excelente clima laboral. Mediante el estudio presente se buscará que Alimentos Jack's sea reconocido no solo por sus excelentes productos sino también a lo interno por el excelente bienestar que presentan todos sus colaboradores, para que sea un lugar al que las personas aspiren a trabajar y forjar una carrera profesional exitosa.

Justificación metodológica

El estudio presente utilizará fuentes tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias se obtendrán por medio de cuestionarios y encuestas a los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's, con el fin de recabar información pertinente para el desarrollo del trabajo. Las fuentes secundarias permitirán acuerpar y fortalecer el contenido del estudio, algunas de estas son: revistas digitales, libros de texto, artículos, trabajos de graduación, entre otros.

Justificación teórica

La necesidad de un análisis de clima organizacional en el Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's surge a raíz de conocer la percepción que los colaboradores tienen sobre el mismo y hacerles saber cómo su desempeño y productividad pueden mejorar, si se incluyen evaluaciones periódicas con respecto a situaciones empresariales pertinentes al clima laboral. Surge la necesidad de conocer las opiniones de los trabajadores y ayudarles a que el ambiente en el que desarrollan sus quehaceres sea el adecuado, con características óptimas de trabajo y condiciones que les ayuden a mejorar su estado anímico, físico y mental, además de su actitud para resolver problemas del día a día.

Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

La presente investigación pretende concienciar a los altos mandos de la empresa Alimentos Jack's, específicamente al Departamento de Recursos Humanos sobre la importancia de realizar constantes evaluaciones de los colaboradores sobre el clima organizacional que se presentan para las distintas áreas de la organización. Si bien el presente estudio busca diagnosticar la percepción que tienen los funcionarios Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's, se pretende que se pueda aplicar también a otros departamentos en la empresa.

Limitaciones

Para el desarrollo de esta investigación se determinan las siguientes limitaciones:

- Falta de experiencia en procesos de evaluación de clima organizacional por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Falta de estudios previos técnicos del área de Recursos Humanos en esta materia.
- Dificultad para contactar a ciertos colaboradores debido a sus horarios y localización.
- Modificación en los horarios de trabajos presenciales debido a la pandemia por COVID-19.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Marco situacional

Descripción breve de la empresa

La empresa Alimentos Jack's es una compañía de capital 100 % costarricense que produce y distribuye *snacks*, cereales, barras de cereal, sorbetos, galletas, chocolates y confites en Centroamérica y Latinoamérica. La empresa cuenta con 57 años de estar en el mercado nacional y de ser una empresa líder en el sector alimenticio de Costa Rica, principalmente en la categoría de meriendas.

Historia de la empresa

En 1955 Andrés Pozuelo Marín trabajaba en Florida, Estados Unidos, en las plantas de una compañía norteamericana aún existente, la Jack's Cookie Company, como asistente del Gerente de planta, su labor consistía en probar sistemas y máquinas de producción de galletas y también un pequeño extrusor (máquina que configura los productos) de tipo experimental para la producción de bocadillos.

En 1958, Andrés regresó a Costa Rica, después de concluir sus estudios en el Southern Institute of Technology de Atlanta, Georgia; y el 12 de octubre de 1962 inició conversaciones formales con los ejecutivos de la compañía Jack's Tasty Snack Corporation para adquirir una nueva maquinaria de *snacks*, adecuada a los fines inmediatos de la compañía Pozuelo S.A.

En enero de 1963, Andrés viajó a Oneida a recibir entrenamiento sobre el equipo de extrusión y otros que acompañaban en el proceso. El viaje le sirvió, asimismo, para analizar diferentes tipos de quesos en polvo y especies, elementos indispensables a la hora de programar la compra de equipos y materias primas. Sin embargo, el proyecto sufrió una inesperada postergación, debido a que los socios de la compañía vendieron parte de sus acciones a la multinacional Grace & Co. O W.R. Grace Inc.

Entonces en diciembre de 1963, merced a la iniciativa de Andrés, se firmó la escritura de la sociedad Jack's Food Centroamérica S.A. con un capital inicial de 10 mil colones (poco más de 15 mil dólares) que obtuvo, después de su aporte correspondiente, un préstamo industrial por 500 mil colones por parte del Banco Nacional de Costa Rica, a 7 años plazo y un año de gracia, con un interés del 7 % anual.

En mayo de 1964, la empresa alquiló un local que constaba de oficinas y bodegas en la avenida 10, con salida a la avenida 12. Este edificio, cuyo alquiler fue de cinco mil colones

mensuales, se remodeló totalmente y allí se establecieron las instalaciones eléctricas y de equipo, labor que concluyó el 30 de agosto de 1964. A partir de ese momento, se dio luz verde al recibo de materias primas, material de empaque, papelería y otros. El inicio de las actividades productivas se efectuó el lunes 17 de septiembre de 1964, introduciendo el producto *Meneitos de queso* y otros productos extruidos como los *Chicharritos*.

La marea productiva y la capacidad de almacenamiento de materia prima y de producto terminado alcanzaron niveles cada día más altos, hasta que, en septiembre de 1968, fue necesario adquirir un lote de dimensiones mayores, lote donde hoy está ubicado Alimentos Jack's en Pavas.

Entre febrero y octubre de 1969, el edificio que alberga la firma quedó terminado. Su área era de 2500 metros cuadrados, y las oficinas y demás sectores ocupaban una extensión de 500 metros cuadrados.

En 1970, arrancó la producción de *Barquillos de vainilla* que siguió, de manera ininterrumpida, hasta el presente, se rubricaron, asimismo, contratos de fabricación de *Sorbeticos* y se incrementó la producción de *Charritos*.

En julio de 1972, los fritos a base de maíz (*Picaritas* y *Picaronas*) concentraron el interés de la empresa, razón por la que fue preciso invertir grandes cantidades de dinero en equipo de tecnología de punta.

En 1986, Andrés Ignacio Pozuelo fue designado Gerente Técnico y de producción, después de completar sus estudios de Ingeniería Industrial en Southern Polytechnic Institute, Atlanta. En 1987 despega el proceso de renovación de la firma, cambiando los empaques de casi todos los productos por una estructura laminada que los torna más durables y con diseños llamativos para contrarrestar la nueva competencia.

En enero de 1987, se inician las pruebas de cereales para el desayuno, gracias a un mecanismo de producción innovador diseñado por el departamento de ingenieros de Jack's. Este mecanismo permitió a la compañía ingresar al mercado con una gama de cereales azucarados, texturas y sabores más naturales de los que ofertan los competidores. El diseño de dichos alimentos tuvo en cuenta, a su vez, la ventaja que significaba la opción de ser consumidas con leche o sin ella, debido a la liviandad de su textura.

En 1988, el 27 de julio, se lanzan al mercado las primeras marcas de cereales: *Trijuelas*, *Naranitas*, *Roditas* y *Poffis*. Los dos años siguientes fueron muy difíciles; los productos sufrieron una serie de cambios de calidad y empaque para ajustarse de modo gradual a las exigencias del cliente.

En los años 90, se desarrolla un plan de reconversión industrial, donde básicamente con la compra de equipos más eficientes y productivos se logran desarrollar nuevos productos a base de maíz entero tostado y después fritos, a este producto se le llama *Mejitos*.

En 2001 se elige una nueva junta directiva: Presidente, Andrés Ignacio Pozuelo, Vicepresidente, Tomás Federico Pozuelo, Finanzas: Walter Taylor, la junta directiva se mantiene hasta hoy, donde este año se logra alcanzar 57 años de fundación.

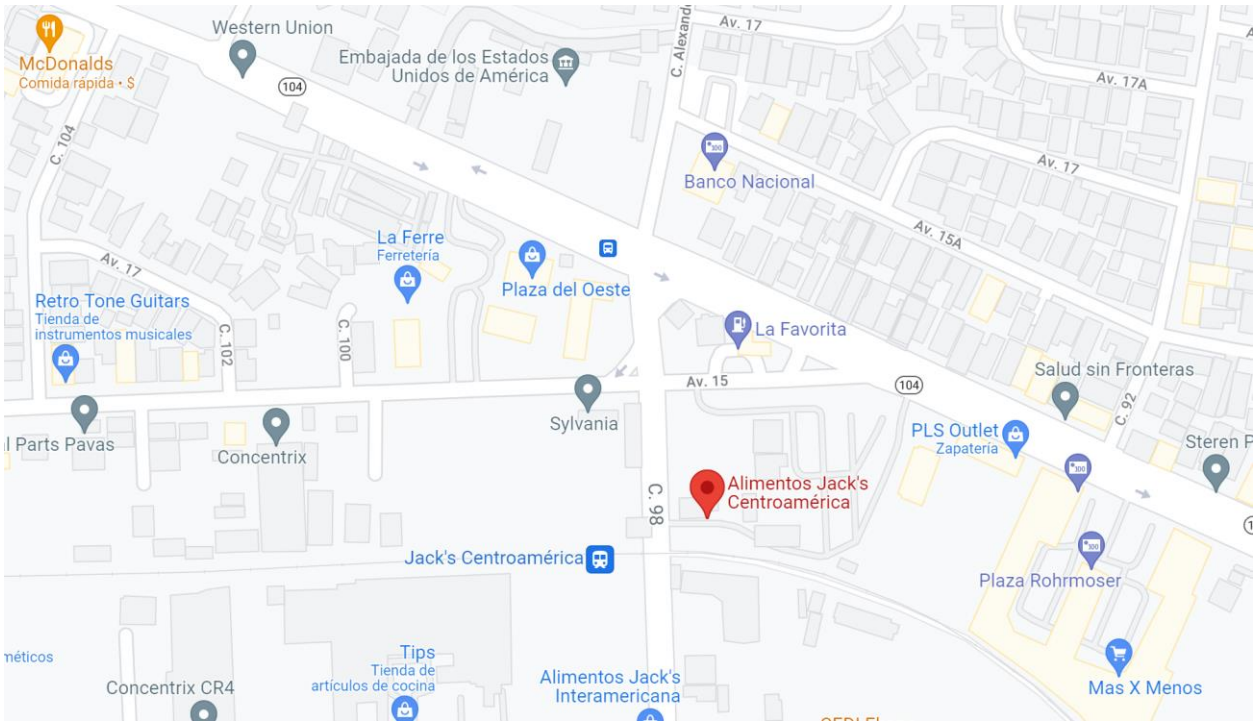
A lo largo de los años Jack's se ha convertido en Costa Rica en una empresa sólida y número uno en la producción y distribución de *snacks* y cereales, esto gracias a su gran adaptación a los cambios generacionales y a su virtud de estar innovando año a año. Actualmente se cuenta con una línea de alrededor de 250 productos que se distribuyen en todo el país.

Hoy la compañía cuenta con alrededor de 600 colaboradores que se encuentran establecidos en todo lo largo y ancho de Costa Rica, además de exportar sus productos a países como Panamá (siendo este país el cliente número uno de Jack's en exportaciones), República Dominicana, Nicaragua, Puerto Rico y Estados Unidos de Norte América específicamente a New Jersey.

Ubicación geográfica de la empresa

La dirección de la planta de producción y oficinas administrativas de Alimentos Jack's de Centroamérica S.A se encuentra en la Zona Industrial de Pavas, San José, Costa Rica, específicamente su dirección es: de la Embajada de los Estados Unidos de América, 200 metros al sur. A continuación, la Figura 1 detalla la ubicación física mencionada:

Figura 1. *Ubicación física de la empresa Jack's*



Fuente: Tomado de Google Maps (2022)

Actividad productiva

La empresa Alimentos Jack's C.A, S.A ha sabido mantenerse relevante gracias al esfuerzo de sus distintos departamentos en un mercado tan competitivo y en una categoría tan saturada como lo es la de los abarrotes, específicamente en la industria de los *snacks*, también conocidos como meriendas.

En la época actual los consumidores cada vez son más exigentes en cuanto a gustos, necesidades y beneficios que brindan los productos que consumen en su dieta diaria, los *snacks*, por su parte no están exentos de esto. Alimentos Jack's constantemente realiza esfuerzos económicos para contar con maquinaria de punta, empaques novedosos, saborizantes y recetas exclusivos, materias primas de calidad, e ingredientes saludables para satisfacer las necesidades de sus consumidores, debido a que la oferta en este sector es sumamente amplia, el mínimo descuido puede ocasionar que el consumidor elija otra marca y no consuma productos de la empresa.

Jack's ha dividido sus productos en siete "submarcas", esto con la finalidad de diferenciar sus posibles "targets" o consumidores, y dividir las ocasiones de consumo en las que se ingieren los alimentos. A continuación, se muestran las submarcas y una imagen ilustrativa de los principales productos que las componen:

- **Snacks:** Meneitos, Picaritas, Picaronas, Mejitos, Chicharritos, Cebollines, Yuquitas, Popi Jack's Palomitas, Poropoz

Figura 2. *Línea de Producto Snack Meneitos Clásicos*

Nota: Meneitos, insuflados de maíz horneados sabor a queso.

Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr

- **Crackers:** Snackers Pita Chips, Palitrokes

Figura 3. *Línea de Producto Snackers Chips*

Nota: Snackers, bocadillos horneados sabor a queso parmesano.

Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr

- **Barquillos, sorbetos y galletas:** Galleta Completa, Barquillos Chocolate, Barquillos Vainilla, Barquillos Veteados, Chocosas, Sorbetico, Choquino

Figura 4. *Línea de Producto Barquillos Chocolate*

Nota: Barquillos, rollitos de trigo con sabor a chocolate.

Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr

- **Cereales:** Trijuelas, Naranitas, Roditas, Chokos, Poffis, Fusión Mix

Figura 5. *Línea de Producto Naranitas*

Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr

Naranitas: Cereal azucarado sabor a naranja

- **Barras y bocadillos funcionales:** Barras Fruttal, Barras Go, Barra Poder, Barras Infantiles, Snack Ideal

Figura 6. *Línea de Productos Fruttal Barras de cereal*

Nota: Fruttal, barra de cereales con trozos de fruta y cobertura de yogurt.

Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr

- **Lilliana:** Bizcochos, Papas Lilliana, Plátanos, Yuquitas

Figura 7. *Línea de Productos Papas Lilliana*

Nota: Lilliana, papas tostadas con sal agregada.
Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr.

- **Andy's:** Conitos, Nachos Queso

Figura 8. *Línea de Productos Nachos*

Nota: Andys, tortillitas de maíz con sabor a queso y salsa picante.
Fuente: Tomado de la página www.jacks.co.cr

Misión, visión y valores de la empresa

La Empresa Alimentos Jack's por orden de su Presidente Ejecutivo, Andrés Ignacio Pozuelo, determinó que cada departamento de la empresa iba a tener una misión, visión y valores distintos. Para el Departamento de Mercadeo y Ventas, departamento en el cual se enfocará el presente estudio ha determinado sus principales pilares estratégicos de la siguiente forma:

> **Misión:** Somos un Departamento Multidisciplinario, compuesto de diferentes áreas con un fin en común, satisfacer las necesidades de nuestros clientes (detallistas) en todas las áreas de comercialización, mercadeo y relaciones públicas, con el objetivo de llevar nuestros productos hasta el consumidor final en una forma estratégica, eficiente y oportuna.
>
> **Visión:** Llegar a ser un Departamento modelo a nivel nacional, siendo líderes en servicio al cliente, exhibición, frecuencia de visita, promoviendo un trabajo en equipo con altos estándares de calidad, relaciones humanas y lealtad a nuestra compañía.

Con el pasar de los años, Alimentos Jack's ha ido ideando la manera de que el Departamento de Mercadeo y Ventas se vaya fortaleciendo cada vez más. El área de Mercadeo de Alimentos Jack's consigue un posicionamiento estratégico para la empresa dentro del

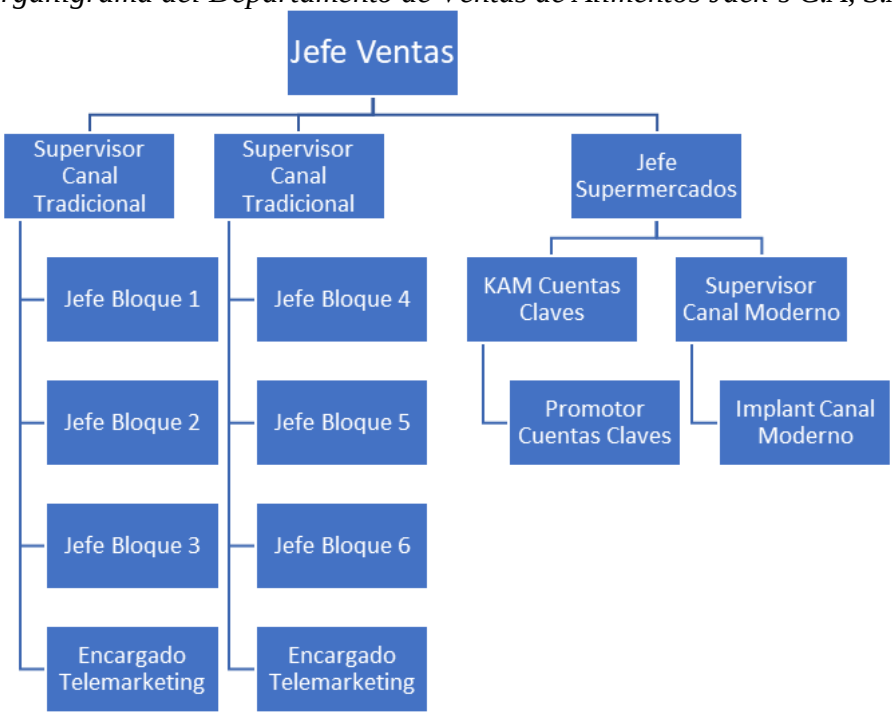
mercado, mediante distintas técnicas, tácticas y estrategias que cada vez son más complejas debido a la alta competitividad del sector.

Los encargados de Mercadeo para la empresa constantemente hacen esfuerzos para que la marca se vea atractiva y destaque del resto de competidores. Esta área cuenta con seis personas. El área de ventas por su parte se encarga de mantener buenas relaciones entre la empresa y los diferentes clientes.

Los vendedores de Alimentos Jack's conocen a la perfección aspectos indispensables para lograr conseguir un trato con los clientes; aspectos como el precio, gramaje, embalaje, dinámicas comerciales, novedades, entre otros. Este departamento cuenta con 23 personas. Tanto el área de Mercadeo como el área de Ventas llegan a complementarse entre sí, por lo que se les llama Departamento de Mercadeo y Ventas y la importancia que tienen ambas áreas es altísima, ya que gracias a estas las ventas de la organización incrementarán o disminuirán.

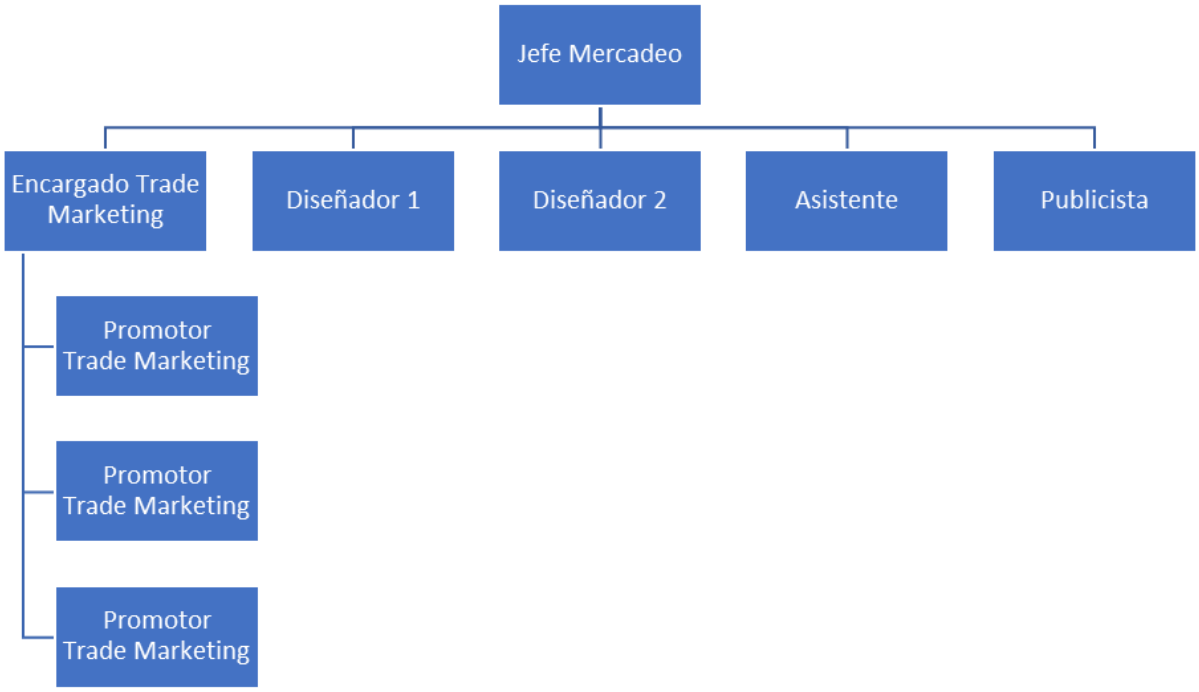
A continuación, se presentan la Figura 9 y la Figura 10, que muestran el *Organigrama del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's C.A, S.*, respectivamente.

Figura 9. *Organigrama del Departamento de Ventas de Alimentos Jack´s C.A, S.A*



Fuente: Elaboración propia (2022).

Figura 10. *Organigrama del Departamento de Mercadeo de Alimentos Jack´s C.A, S.A*



Fuente: Elaboración propia (2022).

Marco teórico

A continuación, se presenta el marco conceptual, donde se hará un análisis teórico de variables propias del estudio. Se establecerán los conceptos relacionados con el clima organizacional, donde se incluye su significado y cómo estos se ven reflejado en un clima laboral.

Organización

En los distintos mercados actuales es gracias a las organizaciones y a las estrategias que estas formulen, servicios que ofrecen y productos que le presentan a los consumidores que las economías mundiales funcionan. Desde el origen de las actividades comerciales se han presentado grupos de personas que velan por maximizar sus beneficios, ofreciendo productos o servicios a sus clientes. Velázquez (2007) define el concepto de organización como:

> La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su

> permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (p.132).

Administración

La correcta administración en las organizaciones va a estar directamente relacionada con el éxito que tengan. De acuerdo con Olalde (2018): "La administración es un proceso muy particular consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos" (p.8).

Funciones de la administración

Las principales funciones de la Administración son las siguientes:

Planificación: La planificación es el primer paso, donde la empresa crea un plan y una proyección, en donde se ve involucrada todas las áreas de la empresa y su ejecución tanto a corto como largo plazo. Dentro de la función de planificar se establecen la visión, misión, objetivos, valores, entre otros. Según Contreras (2015) las tres razones por la cual se crea la planificación son:

> 1) Figurar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social) (p.9).
> 2) Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas (p.9).
> 3) Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas (p.9).

Organización: La organización es una función clave para la empresa logre subsistir a largo plazo. Lograr organizar las tareas aumenta el tiempo efectivo, optimiza los recursos de la empresa y permite tener un buen control del personal y de la actividad dentro de la empresa. La Corporación Universitaria ASTURIAS define la organización como: "El proceso donde se asignan tareas, se agrupan las actividades y se destinan los recursos con los que va a operar cada una de las dependencias" (p.3). En esta etapa se diseñan los puestos y la estructura de la organización, se establecen las tareas específicas y su plan de acción; y coordinar las actividades laborales.

Dirección: La dirección como función de la administración pretende establecer las ordenes e instrucciones concretas a todos miembros de la empresa. Con el fin de lograr realizar las tareas de forma correcta y efectiva; y así cumplir con los objetivos y metas establecidas. Conforme con su definición, la Corporación Universitaria ASTURIAS decreta que la dirección: "Son aquellas habilidades de influir para que otras personas realicen las tareas de modo que se puedan alcanzar los objetivos. Esta función incluye liderar, motivar y persuadir a los miembros de la organización" (p.3). En esta fase es fundamental incentivar y motivar a los empleados, fomentar una sana comunicación y tener apertura a soluciones.

Control: El control es una función donde se monitorean las tareas y su cumplimiento. Además, se observa que tanto se está cumpliendo lo planificado y el acercamiento a los objetivos establecidos. De acuerdo con Contreras (2015) la función de control es: "El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas" (p.10). Es importante implantar estándares y pequeñas metas para medir el rendimiento, y lograr tomar decisiones y lo es necesario.

Administración de Recursos Humanos

Recursos Humanos es una rama esencial dentro de la administración. Esta se encarga de la parte humana de la organización y todo lo que esto conlleva. Es mediante la utilización de herramientas, técnicas y procesos que se emplean para velar por los empleados y lograr que cada uno alcance los objetivos personales y empresariales. Según Amador (2016) define la administración de Recursos Humanos como:

> Una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende pro- fesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico (p.31).

Es por esto por lo que el análisis, diagnostico e intervención oportuna en aspectos de Clima Organizacional se le atribuyen al Departamento de Recursos Humanos y la responsabilidad de realizar evaluaciones periódicas y eficientes que ayuden a determinar situaciones a tiempo y decidir de manera correcta el rumbo de la empresa, en aspectos de personal.

Clima organizacional

El rol y la importancia que juega el clima organizacional dentro de las empresas ha tomado una mayor relevancia a lo largo de los años, y se ha convertido en una herramienta fundamental que se debe incorporar dentro de las estrategias empresariales. Juárez-Adauta (2012) describe lo siguiente:

> El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (p.307).

El clima organizacional según Pilligua y Arteaga (2019): “Determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad” (p. 2). Este comportamiento conduce a consecuencias sobre las organizaciones, es por esto por lo que se considera un factor clave para el rendimiento productivo.

Para generar un clima organizacional apropiado debe ir guiado bajo características que influyen directamente en el ambiente de las organizaciones y el desempeño de cada trabajador. Debe existir una relación entre satisfacción laboral, motivación, comunicación e incentivos. A continuación, se brindará una explicación de cada uno de ellos.

Satisfacción laboral

Los líderes de las empresas ya sean sus directores o jefes de departamento no deben olvidar que el recurso humano con el que cuenta la empresa es el recurso más valioso, en el día a día se trata con personas que tienen sueños, aspiraciones y logros por cumplir que no deben ser ignorados.

Los altos mandos deben velar por apoyar, y proporcionar estímulos adecuados que ayuden a que las personas realicen sus deberes de manera correcta y eficiente. De esta forma tanto el empleador como el empleado se verán beneficiados y por consiguiente la empresa. La satisfacción laboral se define por su parte como el grado en que los empleados les gusta su

trabajo, es por esto por lo que se considera que en una empresa donde sus empleados opinan positivamente sobre la satisfacción laboral se considera un lugar sano para el desempeño de deberes. Es de suma importancia para los jefes conocer el nivel de satisfacción laboral de sus empleados y se han desarrollado distintas maneras de hacerlo dentro de las cuales están: encuestas, cuestionarios, entrevistas y *focus groups*, etc. Lo ideal para las empresas sería utilizar este tipo de instrumentos con periodicidad determinada, pero muchas veces no es así.

Motivación

El grado de motivación que tengan los colaboradores dentro de una empresa va a ser un factor clave para el éxito. Mantener a las personas motivadas con sus quehaceres diarios es vital para que se obtengan resultados positivos y se puedan reducir los malentendidos, actitudes negativas y problemas que pueden originarse a lo interno de la empresa. Según Robbins y Judge (2004) la motivación está definida por: "Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo" (p.175). Mediante la implementación de distintos factores empresariales se busca impactar directamente en motivar, atraer y retener a los empleados talentosos y eficientes para la empresa.

Factores motivacionales

- Reconocimiento: El reconocimiento para los empleados se ha vuelto de suma importancia dentro del entorno laboral, ya que es una muestra de respeto y concientización para que el empleado se sienta a gusto, satisfecho y conectado con las labores que desempeña en la empresa. (Joglar, 2014)
- Salarios: Es indispensable que las empresas ofrezcan un sueldo conforme al trabajo y responsabilidades de cada trabajador. A lo largo de los años se ha desarrollado un nuevo concepto conocido como salario emocional; las empresas lo utilizan como incentivo para un mejor desempeño laboral. Terán (2017) comenta que el salario emocional toma en cuenta: "Los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebre fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores" (p. 14).

- Integración: Según Huichi (2019): “Cabe resaltar, que la integración de una persona implica diferentes elementos, con propósitos de hacernos llegar los recursos adecuados, eligiendo correctamente para que éstos trabajen sinérgicamente y alcanzar el propósito definido” (p. 9). Es por esto por lo que la integración de los individuos a la empresa necesita obligatoriamente estar alineado con la estrategia, los objetivos, procesos y sistemas, para que se logren adaptar y se sientan incluidos en la empresa, es decir “parte de”.
- Liderazgo: El liderazgo es una característica sumamente valorada, ya que los líderes empresariales inspiran a sus compañeros, jefes, colaboradores a brindar lo mejor de sí mismos. Un líder tiende a motivar a sus colegas y ayudarles en sus momentos difíciles. De acuerdo con Huichi (2019) describe el liderazgo como: “Aquello que hace que el grupo logre determinar qué es lo que desea, los elementos y colaboración que requieren y los componentes de acción” (p. 10). Se busca mediante el liderazgo que el líder influya de manera positiva sobre las demás personas, conociendo sus habilidades y fortalezas para ponerlas en función de la empresa y cumplir los objetivos.

Comunicación

El proceso de comunicación dentro de la empresa requiere de planificación y esto afectará de manera directa aspectos como el Clima Organizacional, ya que es mediante la comunicación que se puede manifestar opiniones, pensamientos, sugerencias o críticas. Es mediante la comunicación empresarial que se producirá una organización unida y que se compartan las distintas situaciones, resultados, inconvenientes y logros, es por medio de esta que se brindará transparencia en la organización.

Según Andrade (2005): “La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (p. 16). Es por esto por lo que el proceso de la comunicación debe ser constante, efectiva y transparente.

Una empresa con buenas prácticas, métodos y técnicas de comunicación facilitará que los colaboradores trabajen en una misma dirección, y que puedan aprender e idear maneras eficientes para la resolución de situaciones empresariales. El Clima Organizacional al ser una percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre la organización se ve directamente

afectado por la comunicación, debido a que es mediante esta que se expresa lo que la persona percibe.

Andrade (2005) categoriza la comunicación mediante dos ejes principales: comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna engloba todo lo que tiene que ver con las actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Por su parte, la comunicación externa se refiere al conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos siempre velando por crear y mantener relaciones además de crear una imagen favorable para promover sus productos o servicios (p. 17). La comunicación interna ayudará y será de gran utilidad para aspectos referentes al clima organizacional, el Departamento de Recursos Humanos deberá encargarse de atender y comunicar a los colaboradores de la institución en sus diferentes procesos pertinentes, siendo la evaluación del clima organizacional uno de estos.

Incentivos

Todas las empresas para tener a sus empleados motivados y contribuir a crear un clima laboral apto debe dar incentivos a sus colaboradores, es decir debe dar reconocimientos por realizar sus funciones adecuadamente. Gálvez (2015) plantea lo siguiente:

> Los incentivos y contribuciones son estímulos por parte de la organización para sus colaboradores ya que sirven de fuente de motivación para que realicen con satisfacción todas sus labores diarias. Cuando la prestación económica está relacionada al nivel del desempeño que registran los empleados, se dice que se trata de un reembolso de incentivos, los cuales tienen por objeto promover un desempeño superior (p.37).

Es decir, por medio de los incentivos se aumenta la efectividad y la productividad de los empleados por medio de la motivación para mejorar el clima organizacional.

Dimensiones de Clima Organizacional

Productividad

Según Apuy (2008) existen tres actitudes que explican la productividad de los funcionarios en la organización: la satisfacción en el trabajo, la expresión participativa y el compromiso organizacional. La productividad es un factor indispensable para todas las organizaciones ya que brindará beneficios como: ahorrar tiempo en procesos, velar por el crecimiento económico, ahorrar costos y aumentar ganancias. Mantener al personal motivado ayudará al desarrolló personal de los trabajadores, y por consiguiente mejorará la productividad de estos.

Motivación

González (2008) es enfático en especificar que la motivación está constituida por un conjunto de procesos psíquicos que vinculados con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad del individuo que a su vez se ve influenciada por estos, creando o no satisfacción. En el día a día los colaboradores se ven expuestos a distintas situaciones, las cuales requieren de factores internos o intrínsecos del individuo para saber ejecutarlas, es de suma importancia para los jerarcas de las instituciones contar con personal motivado y que esté dispuesto a dar lo mejor de sí, sobre todo en momentos difíciles o de incertidumbre. El querer alcanzar las metas tanto personales como empresariales y la disposición con la que el individuo la realiza es un proceso directamente relacionado con la motivación.

Liderazgo

El liderazgo debe ser asertivo. Los altos jerarcas de la organización deben fundamentar su estilo de liderazgo siempre pensando en la empresa, pero sobre todo en los colaboradores. De acuerdo con Cruz y Cesar (2020) citando a Godoy y Bresó (2013) liderazgo como: “Una habilidad que puede ser desarrolla de forma natural o puede ser entrenada, sin embargo, el líder debe cumplir con unas características especiales que debe emplear de forma eficaz, como por ejemplo la capacidad de influencia en los seguidores y otros elementos incluyendo la automotivación con el objeto de promover el interés individual de fomentar el interés colectivo (p.5).

En la sociedad en que se vive, el liderazgo es un valor indispensable, las personas en las organizaciones deben enfocarse en desarrollar su autoridad sin dejar de lado sus valores. El buen líder siempre se va a enfocar en crear otros líderes, no seguidores.

Confianza

De acuerdo con Albán-Miranda (2015) la confianza en una organización es: "Una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, que va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas" (p.42).

Comunicación

Según Albán-Miranda (2015) la comunicación en las organizaciones además de ser indispensable; consiste en "participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización" (p.32). Dentro de las prioridades se debe incentivar una comunicación activa y efectiva para asegurar el éxito de cada organización.

Participación

Según Albán-Miranda (2015) citando a Luthans (1988) la motivación es el resultado del esfuerzo de cada trabajador para cumplir con las metas y los objetivos establecidos; y así lograr cubrir una necesidad y convertirla en una satisfacción.

El Recurso Humano

Según Montoya y Boyero (2016) citando a González (2005) define el recurso humano como: "Elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto este se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad" (p.2). El recurso humano se desarrolla por medio de un equipo de personas que intervienen en los diferentes procesos para el logro de los objetivos de la institución.

Cultura Organizacional

Toda organización tiene una cultura organizacional con características propias y específicas. La cultura organizacional tiende a influir en tres áreas específicas en la conducta de los empleados estas son: los valores organizacionales, el clima organizacional y el estilo de gerencia. De acuerdo con Ayala Espinoza (2014) citando a Katz y Khan:

> Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabús, costumbres y estilos, el clima, o cultura, del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo (p.50).

Se entiende así que cada organización es diferente, el conjunto de valores, misión, visión y objetivos específicos que se planteen van a verse directamente afectados entre sí con respecto a la cultura organizacional que se presente en la empresa y como esta sea controlada por los funcionarios.

Teorías y enfoques acerca del Clima Organizacional

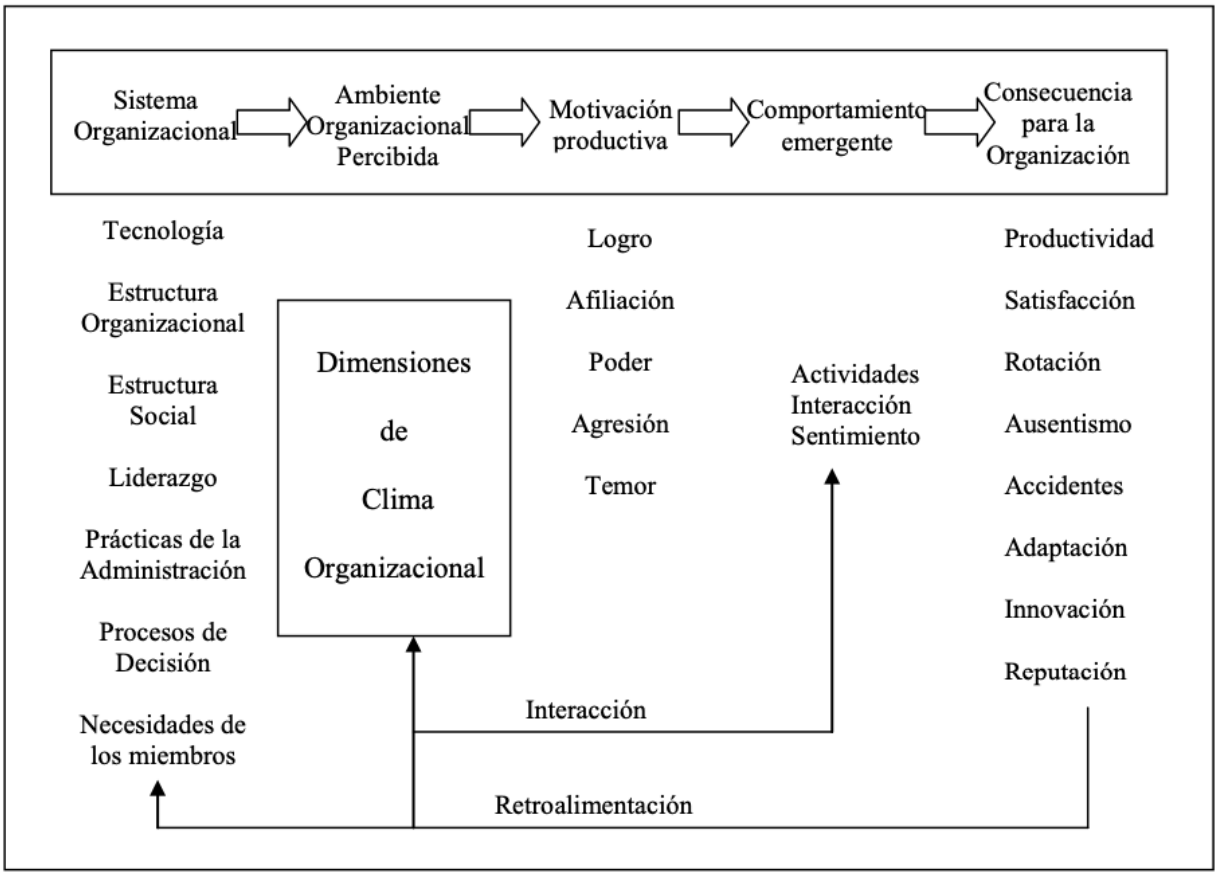
El clima organizacional ha ido adquiriendo diferentes enfoques y teorías a lo largo de los años. Diferentes autores han planteado su perspectiva del tema brindando sus diferentes puntos de vista y presentando los factores que inciden en un clima organizacional. A continuación, se presentan algunos enfoques relativos al tema:

Enfoque según Litwin y Stinger

El enfoque que establecen Litwin y Stinger en 1967, menciona que son nueve los factores que influyen en el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperaciones, estándares, conflictos, identidad. Estos elementos son esenciales para el entorno y factores humanos de las organizaciones. Para Salcedo y Lozano (2015) definen las nueve dimensiones basándose en lo que decreta Litwin y Stinger como:

1. Estructura: Dimensión que presenta la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de procedimientos, diligencias y limitaciones por los que deben transcurrir para desarrollar su trabajo.
2. Responsabilidad: Representa la percepción de los empleados con respecto a su libertad en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, además si se adecua al trabajo bien hecho.
4. Desafíos: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los desafíos que enfrentan y que impone el trabajo.
5. Relaciones: Dimensión que representa la percepción por parte de los empleados acerca del ambiente del trabajo y de las buenas relaciones entre miembros y compañeros de la empresa; sin importar su jerarquía.
6. Cooperaciones: Representa la percepción de los empleados con respecto al espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Además, mide el por parte de todos los miembros.
7. Estándares: Dimensión que establece la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Representa lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto se crea.
9. Identidad: Se conoce como el grado de identificados que están los colaboradores con la empresa. Se mide la capacidad de identidad que tienen los colaboradores mediante la pertenencia que estos tienen para con la empresa. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Figura 11. *Esquema del clima organizacional según modelo de Litwin y Stinger*



Fuente: Quevedo (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono. Piura: Universidad de Piura.

Enfoque según Likert

Otra dimensión de clima organizacional es la teoría de Likert (1968) citado por Rodríguez (2016) establece que: "El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional."

Según Rodríguez (2016) Likert establece dentro de su teoría tres variables que definen propiamente a la organización y brindan una imagen del clima organizacional; en relación con eso las tres variables son: causales, intermedias y finales.

- Variables Causales: Este tipo de variables se delimitan como variables independientes, en la cual tienen como fin indicar el sentido en que una organización evoluciona y genera resultados. Tales como: la estructura

administrativa y organizativa, las decisiones, competencias y actitudes (Rodríguez, 2016).

- Variables Intermedias: Estas variables intermedias están enfocadas en indicar el estado interno de las organizaciones. Dentro de estas están: la motivación, comunicación, rendimientos y toma de decisiones (Rodríguez, 2016).
- Variables Finales: Este tipo de variables surgen como resultado de las variables causales e intermedias. Establecen los resultados obtenidos como, por ejemplo: la productividad, ganancia y pérdida. (Rodríguez, 2016).

Enfoque de Herzberg

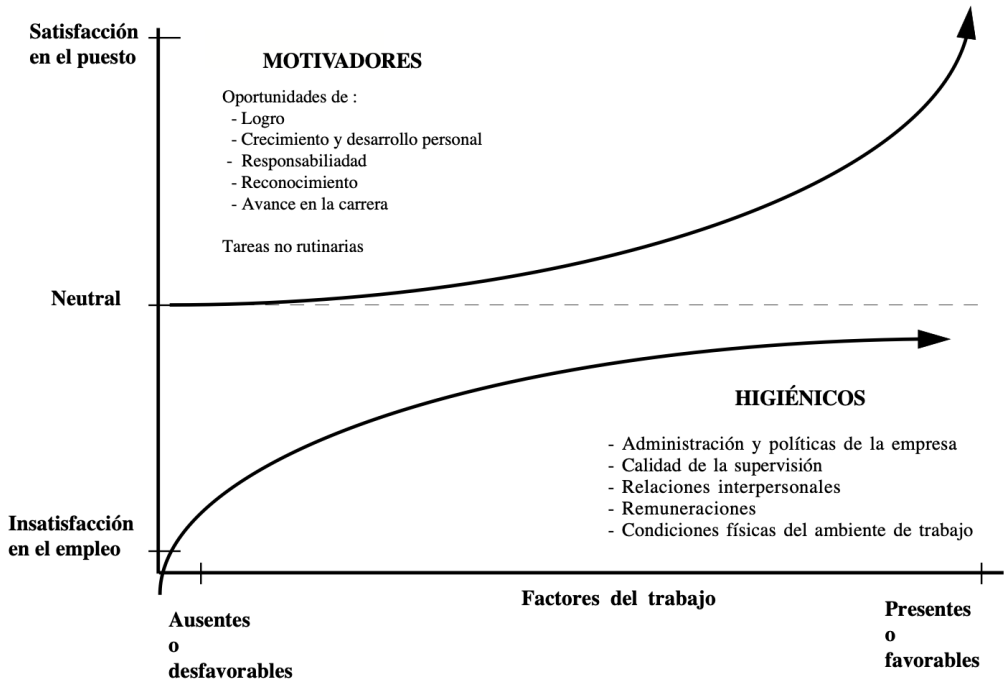
La teoría según Herzberg conocida como la teoría de los factores, esta teoría establece que el rendimiento de los trabajadores es dependiente del ambiente laboral. Según García y Benavides (2020) Herzberg formuló esta teoría para: "Explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo que orientan el comportamiento de las personas. Y así tener más información del comportamiento humano de los colaboradores, que sirve de herramienta para la gestión del talento humano en las organizaciones" (p.45).

Los dos factores que enmarcan la teoría de Herzberg son: factores de higiene y factores de motivación.

- Factores de Higiene: Según Correa estos factores se refieren a: "Los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral" (p.28). Como por ejemplo la seguridad y las condiciones laborales son algunos elementos que juegan un rol clave en el rendimiento de los trabajadores.
- Factores de Motivación: De acuerdo con Correa (2015) los factores motivacionales se relacionan con: "La generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros" (p.29). Este factor es fundamental para generar niveles de productividad altos, y excelencia en las tareas realizadas por cada empleado.

La Figura 12 representa el principio más importante de esta teoría en el campo de la motivación laboral. Según Manso Pinto (2002) describe lo siguiente: “La satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por lo contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones, y en el peor de los casos no crean insatisfacción” (p.81).

Figura 12. *Teoría Motivación-Higiene*



Fuente: Manso (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg.

Por su parte, Ana Judith Quevedo, Bibiana Sanabria, María Lina Echeverri, Sandra Lizarazo y Yusset Acero, en la herramienta que crearon en 2006, que tiene como nombre: “Escala de Clima Organizacional” (EDCO), comentan que existen varias subescalas que valoran las características específicas del clima organizacional a saber: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad , claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. (Quevedo, et.al. 2006)

- Relaciones interpersonales: Martínez (2017) define relaciones interpersonales como “aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial

de la vida en sociedad y en los ámbitos que la sociedad determina, como el laboral" (p.37).

- Estilo de dirección: Conforme a Rosales (1997) el estilo de dirección se define como "la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización, se le ha asignado la función de dirección: la de administrador educativo" (p.2).
- Sentido de pertenencia: Los autores Canales y Peña (2014) citando a Hagerty et al. (1992, 1996) define sentido de pertenencia como "la experiencia de la participación personal en un sistema o entorno en donde las personas se sienten una parte integral de dicho sistema o el medio ambiente" (p.5).
- Retribución: De acuerdo con López y Otero (2015) las retribuciones surgen de: "Las relaciones de empleo, por un proceso de intercambio entre dos partes, una es la organización y la otra es la persona que hace el trabajo, la organización busca obtener resultados del trabajo y el trabajador recibir una compensación por su trabajo realizado" (p.5).
- Disponibilidad de recursos: Lo que la empresa brinda a los funcionarios para la realización de sus quehaceres diarios. Se pueden encontrar recursos tecnológicos, físicos, financieros, entre otros. Todos estos servirán para el adecuado cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Estabilidad: Según Pedraza, Amaya y Conde (2010) la estabilidad de los empleados dentro de una empresa se entiende como: "La responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adicción de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan" (p.497).
- Claridad y coherencia en la dirección: Se refiere a la medida en que las metas y áreas de los programas de la empresa tienen consistencia con las políticas y valores empresariales.
- Valores colectivos: Se refiere al conjunto de creencias, valores y actitudes por las cuales se rige la organización.

Las subsecciones mencionadas hacen referencia a la herramienta de tipo cuestionario, el cual se utilizará para el presente estudio y está conformado por 40 ítems, en los cuales se evalúan las subescalas recientemente explicadas. Dichos ítems se estarán específicamente explicando en el Capítulo III, Marco metodológico.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Para el presente estudio se determina que la investigación será diseñada bajo el planeamiento metodológico del enfoque mixto, ya que se obtendrán datos cualitativos y cuantitativos para cubrir las necesidades de la investigación.

Según Otero-Ortega (2018) la investigación mixta es: "Un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos" (p.19).

Ahora bien, para tener un mejor entendimiento de los enfoques que se utilizarán para la investigación; a continuación, se define la investigación cualitativa y cuantitativa:

Cualitativo

Según Anselmo (2019), la investigación cualitativa: "Se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas que utilizan palabras, textos, discursos" (p.3).

Cuantitativo

De acuerdo con Neill y Suárez (2018) define la investigación cuantitativa es: "Una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados… Se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos" (p.69).

Del enfoque mixto se tomará las técnicas de la entrevista para describir la percepción del Clima Organizacional del departamento de Mercadeo y Ventas en la empresa Alimentos Jack's. Además, se realizará una encuesta a los empleados del departamento para conocer aspectos y opiniones acerca de temas relacionados al clima organizacional de la empresa.

Diseño de la investigación

Dado que el objetivo de la investigación es analizar el clima organizacional del departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's y su incidencia en la productividad de los empleados se recurrirá a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal.

De acuerdo con Hernández, Baptista y Fernandez (2014) en la investigación no experimental:

> No se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (p.152).

La investigación será de manera transversal debido a que la información se obtiene una sola vez en un momento único. Según Hernández, Baptista y Fernandez (2014) establecen que el diseño de investigación transversal: "Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.154).

Métodos de investigación utilizados

Se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

1) Analítico: Este tipo de método según Hernández (2017), se define como: "Aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndose en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es observación y examen de un hecho en particular" (p. 7).

   Se pretende mediante este método comprender adecuadamente el funcionamiento o las circunstancias que median para que se esté presentando el problema que se tiene a desarrollar. Este método hace uso de la lógica para el proceso de la interpretación de los resultados. Se considera que el método será importante para el planteamiento del problema, la justificación y el marco teórico.

2) Inductivo: El método inductivo según Dávila (2006) tiene como fin: "Establecer conclusiones generales basándose en hechos recopilados mediante la observación directa… para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos" (p.185).

   La información que se obtiene permitirá conocer la percepción y puntos de vista que los colaboradores del departamento tienen sobre el clima organizacional en la empresa. Se decidió optar por este método ya que se basa en la observación de hechos y experiencias que han tenido los colaboradores del departamento y busca enseñarles a

ellos como evaluando y mejorando el clima organizacional, su productividad puede verse incrementada.

3) De Campo: De acuerdo con Arias (2014), define el estudio de campo como aquella que:

> Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar la variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p.31.).

Los distintos instrumentos que se utilizarán serán aplicados a los colaboradores y se espera se obtenga información valiosa para el estudio y para la empresa. Es por esto por lo que fueron cuidadosamente seleccionados y se esperan sean útiles para el cumplimiento de los objetivos.

La información que se recoja en el trabajo de campo será vital para el óptimo desarrollo del proyecto. Esta metodología permitirá darle un enfoque más realista a la investigación y se considera un método sumamente flexible para cualquier estudio.

Tipo de investigación

Para el desarrollo de este estudio se utilizarán los siguientes tipos de investigación: descriptiva, correlacional y explicativa. El estudio presente al tratarse de un análisis del Clima Organizacional de la empresa escogida, se considera que el tipo de investigación sea descriptiva y correlacional. Cada una de ellas se define a continuación:

Descriptiva

Nicomedes (2018) afirma que la investigación descriptiva “tiene como objetivo principal recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones” (p.2).

Correlacional

De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista (2014) definen una investigación de tipo correlacional de la siguiente manera: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93).

Se considera que el tipo de investigación es descriptiva ya que se describe la situación y fenómeno alrededor del cual se centra el estudio. Los empleados describirán la percepción que tienen con respecto a aspectos de clima organizacional dentro de su Departamento. Se considera que el estudio además, es correlacional ya que se evaluará la relación que tiene el clima organizacional y cómo este afecta la productividad de los colaboradores en la organización, es decir se conocerá el comportamiento de un factor conociendo el del otro.

Sujetos y fuentes de información

Sujetos de información

Los sujetos de información son los individuos involucrados directamente en la investigación en el cual se adquiere la información. De acuerdo con Asch (2014) los sujetos de una investigación se definen como: "Personas físicas que de una u otra forma brindan información para desarrollar de la mejor manera el estudio, con el fin de determinar las causas y posibles soluciones del problema que se planteó" (p.68). Para esta investigación los sujetos de estudio específicamente son los empleados del Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's.

En el presente estudio se evidencian dos tipos de fuentes de información:

- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

Fuentes primarias

Según González y Maranto (2015) las fuentes primarias son: "Tipo de fuentes contienen información original es decir; son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona" (p.3).

Para la realización del presente estudio se utilizaron principalmente libros académicos, además de la información obtenida en la entrevista planteada.

Fuentes secundarias

Según González y Maranto (2015) las fuentes secundarias son las fuentes: "Que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria" (p.3).

Para complementar la información presente en esta investigación se utilizaron fuentes secundarias como: revistas científicas, trabajos finales de graduación, entre otros.

Población y muestra

Población

La población de interés para la presente investigación la constituyen 25 colaboradores que forman parte del departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's. De acuerdo con Arias (2012) la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p.81).

Censo

Se considera oportuno para la investigación la realización de un censo debido al tamaño de esta. Este instrumento se aplica a toda la población, es decir a todos los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas en la empresa Alimentos Jack's, que como se indicó está conformado por 25 colaboradores. Con respecto a la definición de un censo, Tamayo (2006) lo define como: "Es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población. Es el tipo de muestra más representativa" (p.23).

El error maestral es muy bajo, casi nulo debido a que estamos obteniendo información de toda la población objetivo de estudio, debido a esto se garantiza una mayor confiabilidad a cuando se trabaja con una muestra. Se considera que utilizar el censo para poblaciones pequeñas es muy recomendado, debido a que se evitan errores de azar.

Instrumentos y técnicas de investigación

Los instrumentos que se utilizarán como medio para obtener la información serán el cuestionario y la entrevista. A continuación, se definen las siguientes técnicas e instrumentos:

Entrevista

De acuerdo con Meneses y Rodríguez (2011) la entrevista: "Consiste en un intercambio oral entre dos o más personas con el propósito de alcanzar una mayor comprensión del objetivo de estudio, desde la perspectiva de la/s persona/s entrevistada/s" (p.34).

En la presente investigación se realizará una entrevista a la jefe de Mercadeo, Alejandra Castillo con el fin de obtener información de primera mano y tener una perspectiva de alto conocimiento para recolectar datos propios de la investigación.

La señora Castillo lleva laborando más de 15 años en la Empresa Alimentos Jack's y ha logrado presenciar la evolución e innovación del Departamento de Mercadeo y Ventas con respecto al Clima Organizacional.

Entrevista semiestructurada

La entrevista será de forma semiestructurada, según Folgueiras (2016): "Se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello, de igual forma, se establece un guion de preguntas. Las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada" (p.3).

Cuestionario

Como se mencionó el instrumento que se utilizará es el cuestionario. Según Meneses (2016) el cuestionario es la técnica que permite: "Plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés" (p.9).

El cuestionario por aplicar tiene como nombre "Escala de Clima Organizacional" (EDCO). Dicho cuestionario fue creado por los autores: Acero Yusset, Echeverri Lina María y Sanabria Bibiana, quienes son catedráticos de la Universidad Konrad Lorenz de Santafé, Bogotá. El cuestionario consta de 40 preguntas que abarcan aspectos indispensables para entender la percepción que tienen los colaboradores sobre el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Jack's. El instrumento está dividido en ocho secciones, las cuales se agrupan de cinco preguntas y servirán para fines del presente estudio para determinar el Clima Organizacional de la empresa. El cuestionario cuenta con ítems positivos y negativos, en los cuales la escala varía, este detalle fue explicado a los funcionarios para que evitaran cometer errores al momento de responder.

Información sobre EDCO

Tabla 1. *Relación de variables y preguntas realizadas a los colaboradores*

Relación de variables y preguntas realizadas a los colaboradores	
Variables	Preguntas relacionadas
Relaciones interpersonales: Son aquellas que se establecen y sostienen con otras personas en procura de satisfacer las necesidades.	1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones. 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo 3. Los miembros del grupo son distantes conmigo. 4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo. 5. El grupo de trabajo valora mis aportes.
Estilo de dirección: Se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y alguien, a quien administrativamente, por posición en la estructura formal de la organización se le ha asignado la función de dirección.	6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo. 7. El jefe es mal educado. 8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que apoyo. 9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias. 10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.
Sentido de pertenencia: Tiene que ver con el sentimiento de formar parte de la empresa. Sentirse identificado con la organización.	11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa. 12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades. 13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial. 14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa. 15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.
Retribución: Cantidad de dinero que se da a una persona por un trabajo o servicio brindado. Grado de equidad en la remuneración y los beneficios obtenidos de la empresa.	16. Realmente me interesa el futuro de la empresa. 17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo. 18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa. 19. Sin remuneración no trabajo horas extras. 20. Sería más feliz en otra empresa
Disponibilidad de recursos: Son aquellos medios utilizados para conseguir un fin o una utilidad dentro de la empresa.	21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo. 22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado. 23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo. 24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

	25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.
Estabilidad: Derecho del trabajador a la permanencia en su puesto de trabajo. Grado de criterio al momento de presentar un despido.	26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño. 27. La empresa brinda estabilidad laboral. 28. La empresa contrata personal temporal. 29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales. 30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.
Claridad y coherencia en la dirección: Grado de conexión, relación o unión de unas cosas con otras. Es la actitud lógica y consecuente con los objetivos que se plantean.	31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa. 32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas. 33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas. 34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa. 35. Las metas de la empresa son poco entendibles.
Valores colectivos: Son el conjunto de pautas que la empresa establece para los trabajadores en las relaciones laborales.	36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno. 37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales. 38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente. 39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras. 40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Confiabilidad y la validez

Es relevante para la investigación contar con aspectos cruciales sobre la confiabilidad y validez de los instrumentos que se van a utilizar.

Confiabilidad

Según Hernández, Baptista y Fernandez (2014), la confiabilidad es: “Un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

El instrumento que va a brindar soporte a la investigación debe presentar la cualidad o requisito de confiabilidad. Esta cualidad es indispensable ya que va a significar que un estudio se puede repetir con el mismo método sin alterar los resultados. Además, se sabe que la

confiabilidad de un instrumento responde a la estabilidad de los datos obtenidos y la anulación de riesgos de variación entre los distintos casos y momentos de la aplicación.

Validez

De acuerdo con Jaramillo & Osses (2012) la validez se puede definir como: "El grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir… La validez es un concepto del cual puede obtenerse evidencias relacionadas con: el contenido, el criterio y el constructo" (p.121).

Es importante validar el instrumento debido a que los lectores deben saber que lo que están leyendo es seguro y proveniente de fuentes confiables. Los datos deben reflejar exactitud y transparencia. Se sabe que un instrumento de recolección de datos es válido cuando mide lo que se supone debe medir en términos de contenido, predicción, concurrencia y construcción.

Técnicas de validación

Alfa de Cronbach

Para la investigación presente se determinó que el instrumento práctico de recolección de datos será el cuestionario, es crucial para la fiabilidad de este, por ende, esta debe ser medida. Esta medición se hace por medio de una técnica llamada el coeficiente Alfa de Cronbach, que es explicada y definida de la siguiente manera según Navarro (2021): "El Alfa de Cronbach puede ser calculado a partir de la correlación entre los ítems como una función del número de ítems del instrumento y la correlación media entre los ítems" (p. 9). A continuación, se agrega la fórmula con las distintas variables:

$$\alpha = \frac{N + \underline{r}}{1 + (N - 1) \times r}$$

$Donde\ N\ es\ igual\ al\ número\ de\ ítems\ Donde\ \underline{r}\ es\ la\ correlación\ media\ entre\ los\ ítems$

La fórmula pretende explicar cómo si se incrementa el número de ítems entonces se incrementa el valor del alfa de Cronbach. Si la correlación media entre los ítems es baja entonces el valor del alfa de Cronbach será bajo. Dentro de las ventajas que se pueden destacar de esta medida se encuentra que es posible evaluar cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Se realizaron cinco pruebas piloto a colaboradores de la Empresa Alimentos Jack's y se obtuvo como resultado, 0.96, lo que indica que el Alfa de Cronbach presenta un grado de confiabilidad alto, ya que se encuentra entre los valores de 0.8 y 1.0.

Operacionalización de variables

Tabla 2. *Operacionalización de las variables del estudio*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Describir el clima organizacional del departamento de mercadeo y ventas de alimentos Jack's.	Clima organizacional	Según Iglesias y Torres (2018) definen el clima organizacional como: "El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada" (p.202).	Esta variable se va a medir de forma cuantitativa, para tener una visión de los niveles de clima organizacional y de satisfacción dentro de la empresa Alimentos Jack's.	Esta variable se va a medir por medio de la aplicación del cuestionario que se realizará a todos los empleados del departamento de Mercadeo y Ventas en la empresa Alimentos Jack's. Esta encuesta tiene como fin visualizar el nivel de efectividad del clima organizacional en la empresa. Se emplearán las subsecciones de relaciones interpersonales, valores colectivos, disponibilidad de recursos y estilo de dirección. Además, obtener una perspectiva de los empleados que forman parte del clima organizacional.
Determinar las ventajas que puede brindarle un clima organizacional adecuado del departamento de mercadeo y ventas de Alimentos Jack's con respecto a la productividad.	Productividad	Según Gonzalez (2019) citando a Robbins y Judge (2013) el concepto de productividad se puede definir como "el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la	Al lograr un clima organizacional adecuado genera un impacto directo en la productividad de los empleados. Esta variable se va a medir por medio de la encuesta, esta sección se van a utilizar preguntas cerradas.	Para medir esta variable se va a aplicar el cuestionario que se va a realizar a los 25 empleados que conforman el departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's. Esta variable se va a medir mediante la escala de Likert, lo

		productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia" (p.36).		cual se va a utilizar para cuestionar a los entrevistados sobre el nivel de desacuerdo o de acuerdo. Con el fin de determinar las principales necesidades y deseos de los empleados para así medir el impacto y consecuencia en la productividad. Las subsecciones por desarrollar son: retribución, sentido de pertenencia, claridad y coherencia en la dirección y estabilidad.
Identificar los objetivos empresariales del departamento y cómo se relacionan con su clima organizacional.	Objetivos empresariales	De acuerdo con Zapata (2012) los objetivos empresariales son "todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas encomendadas, el perfeccionamiento en el trabajo adecuarse al grupo o departamento y empresa en la que trabaja" (p.239).	Esta variable se va a medir de forma cualitativa, mediante una entrevista semiestructurada.	Esta variable se va a medir por medio de la aplicación de la entrevista, la cual será aplicada a la Jefa de Mercadeo de la empresa Alimentos Jack's; que será el medio para obtener información propia de la empresa y de primera mano. Esta entrevista tiene como fin obtener un mejor contexto del clima organizacional en la empresa y en base a cuáles objetivos empresariales se han ido enfocando para lograr un clima organizacional óptimo para los trabajadores y la efectividad de los objetivos.
Diseñar un modelo de evaluación del clima organizacional co n propuestas de mejora en para Alimentos Jack's.	Modelo de evaluación del clima organizacional	Aragón y Ríos (2013) definen un modelo de evaluación del clima organizacional como un "Modelo base para construir y refinar instrumento clave que evalúe confiablemente el clima organizacional	Esta variable se va a definir por medio de la entrevista. Se va a presentar en la última sección de la entrevista, y de forma abierta.	En el cuestionario que se aplica a los empleados del departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's, está variable se va a medir por medio de

		y sirva para tomar decisiones de gestión" (p.1).		ítems que van directamente relacionados a la evaluación y diagnóstico del clima organizacional que se realiza en la empresa por parte del departamento de Recursos Humanos. Esta sección del cuestionario tiene como objetivo tener un concepto claro de las prioridades de la empresa con respecto a temas de clima organizacional, conocer los diferentes modelos que aplican para estar en constantes mejoras del clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2022).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Técnicas y procesos para el análisis de resultados

En el actual capítulo se pretende realizar un análisis de cada uno de los resultados que se obtuvieron al aplicar el instrumento de recolección de datos a los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's. La información que se obtuvo servirá para determinar las conclusiones y recomendaciones del estudio planteado.

Análisis e interpretación de resultados

Es mediante la utilización de distintas tablas y gráficas de barra que servirán de apoyo para explicar e interpretar los distintos datos que se obtuvieron con la utilización de los instrumentos de recolección de datos explicados en el Marco metodológico. Se considera la presente sección una etapa relevante para la investigación, ya que presentará la percepción que tienen los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's.

El instrumento aplicado fue explicado claramente a los colaboradores, se mencionaron las características principales de los ítems que estaban por responder, el objetivo principal del instrumento, la confidencialidad de este, las especificaciones generales y el agradecimiento por participar del estudio investigativo y por responder de manera clara y evitar respuestas al azar. El cuestionario se realizó de manera presencial, se le entregó al colaborador el documento físico y los resultados obtenidos fueron analizados, tabulados y graficados en la aplicación Excel.

Se busca con la presente sección explicar e interpretar los ítems planteados en el cuestionario por subsección en específico de manera individual y poder brindar una descripción de las preguntas realizadas. Dichos ítems y su explicación brindada servirán para plantear las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Además, se busca analizar y relacionar los resultados obtenidos de la utilización de la entrevista semiestructurada realizada a la jefa de Mercadeo de la Empresa Alimentos Jack's. Se permitió conocer un poco más a profundidad los aspectos estratégicos del Departamento. La jefa de Mercadeo, quien accedió de manera amable a brindar sus declaraciones, comentó sobre la importancia que se le debe brindar a aspectos de Clima Organizacional y como estos interfieren en la productividad de los equipos de trabajo.

Análisis del cuestionario

Se presenta a continuación la Tabla 3 que explica la guía pertinente para los distintos ítems a analizar. Los rangos que la tabla presenta serán de suma importancia ya que es con base en estos que se va a poder conocer la percepción que tienen los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's. La escala indica que los valores destacados entre uno y tres serán considerados en el área de mejora de la empresa. Mientras que los valores entendidos entre tres o más será considerado satisfactorio.

Tabla 3. *Escala para interpretación de percepción.*

Rango evaluación		Significado
1.0	1.7	*Muy insatisfactorio*
1.7	2.3	*Insatisfactorio*
2.3	3.0	*Moderadamente insatisfactorio*
3.0	3.7	*Moderadamente satisfactorio*
3.7	4.3	*Satisfactorio*
4.3	5.0	*Muy satisfactorio*

Fuente: Elaboración propia (2022).

Distribución de la población por edad

La Tabla 4 indica la distribución de los 25 empleados encuestados según la edad de la población. Se puede observar que el 60 % de la misma es mayor de 40 años, un 20 % está en el rango de los 31 a 40 años y el 20 % es menor de 30 años. La edad promedio de la empresa es de 42 años.

Tabla 4. *Distribución de la población por edad*

Edad	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
21-25	1	4%	4%
26-30	4	16%	20%
31-35	3	12%	32%
36-40	2	8%	40%
41-45	4	16%	56%
46-50	5	20%	76%
51-55	4	16%	92%
56-60	1	4%	96%
60 o más	1	4%	100%
Total	**25**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Distribución de la población por género

La Tabla 5 muestra la distribución de los 25 empleados encuestados según su género. Se distribuye en un 24 % de género femenino y un 76 % de género masculino.

Tabla 5. *Distribución de la población por género*

Sexo	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Femenino	6	24%	24%
Masculino	19	76%	100%
Total	**25**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Distribución de la población por antigüedad

La Tabla 6 muestra que de los 25 empleados encuestados, el 32 % tiene menos de 3 años de trabajar en la empresa, mientras que un 68 % tiene más de 3 años de formar parte de la organización.

Tabla 6. *Distribución de la población por antigüedad*

Antigüedad	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
0 a 6 meses	1	4%	4%
6 meses a 1 año	1	4%	8%
1 a 2 años	3	12%	20%
2 a 3 años	3	12%	32%
3 a 4 años	4	16%	48%
4 a 5 años	3	12%	60%
Más de 5 años	10	40%	100%
Total	**25**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Distribución de la población por departamento en la empresa

La Tabla 7 muestra la distribución de la población según el departamento en donde se desempeñan, se evidencia como un 36 % de los encuestados pertenecen al sector de Mercadeo, mientras que el 64 % pertenece a Ventas.

Tabla 7. *Distribución de la población por departamento en la empresa*

Departamento	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Mercadeo	9	36%	24%
Ventas	16	64%	100%
Total	**25**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Percepción general de la población acerca del Clima Organizacional en la empresa

La Tabla 8 muestra la distribución de las frecuencias de las respuestas de los colaboradores de la empresa para las distintas subsecciones que incluye el cuestionario aplicado.

Tabla 8. *Percepción general de la población acerca del Clima Organizacional en la empresa*

	Relaciones Interpersonales		Estilo de Dirección		Sentido de Pertenencia		Retribución		Disponibilidad de Recursos		Estabilidad		Claridad y Coherencia		Valores colectivos	
Respuesta	F	FR	F	FR	F	FR	F	FR	F	FR	F	FR	F	FR	F	FR
1	2	2%	3	2%	2	2%	1	1%	1	1%	2	2%	4	3%	1	1%
2	0	0%	10	8%	2	2%	4	3%	4	3%	3	2%	7	6%	3	2%
3	15	12%	27	22%	21	17%	22	18%	21	17%	27	22%	19	15%	37	30%
4	54	43%	42	34%	47	38%	29	23%	43	34%	40	32%	56	45%	58	46%
5	54	43%	43	34%	53	42%	69	55%	56	45%	53	42%	39	31%	26	21%
Total	125	100%	125	100%	125	100%	125	100%	125	100%	125	100%	125	100%	125	100%

5.Siempre 4.Casi siempre 3.Algunas veces 2.Muy pocas veces 1.Nunca

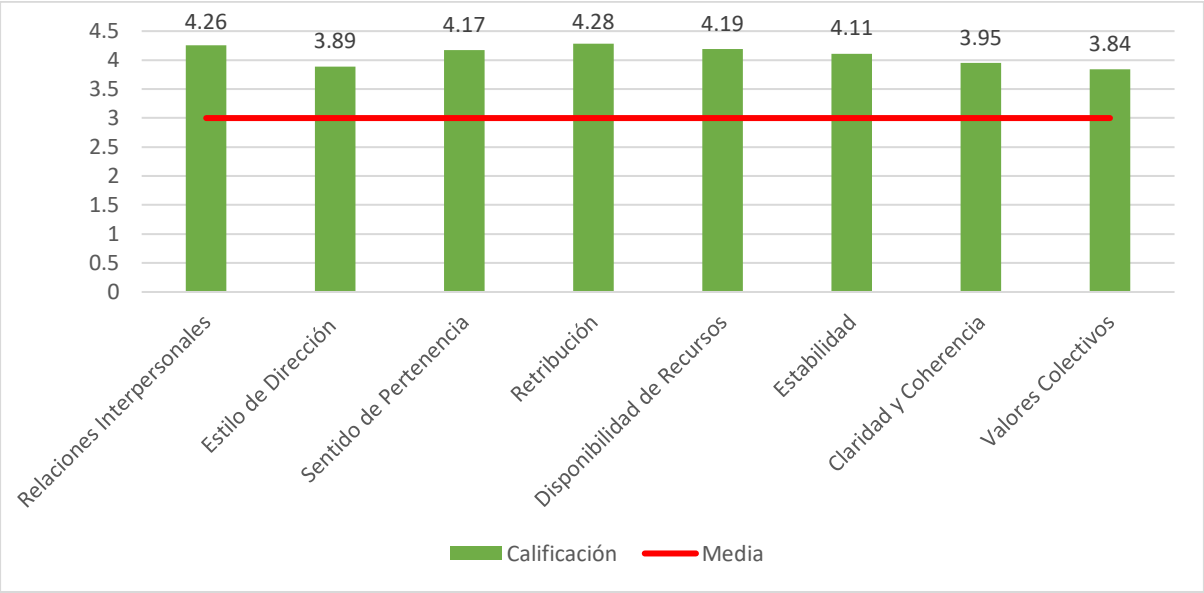
Fuente: Elaboración propia (2022).

Según los criterios establecidos previamente en la Tabla 3, se considera que el Departamento de Mercadeo y Ventas presenta cualidades dignas de destacar ya que, según los rangos establecidos, la presencia de la calificación 1 y 2 en todas las subsecciones representa un porcentaje realmente bajo, predominando así, las calificaciones de satisfacción mayoritariamente.

Percepción general de la población por subsecciones

Según los datos obtenidos en la figura 13, se permite observar cómo todas las subsecciones superan lo que se considera la medida intermedia, representada mediante el número 3. Esto evidencia la positiva percepción que tienen los colaboradores del Departamento de Mercadeo y Ventas para con el Clima Organizacional presente en su departamento. Realmente el Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa estudiada debería estar satisfecha con las calificaciones que obtuvo en este apartado. Sin embargo; es importante no bajar la guardia, seguir contando con líderes positivos y personal contento con el desempeño de sus labores.

Figura 13. *Percepción general de la población por subsecciones.*

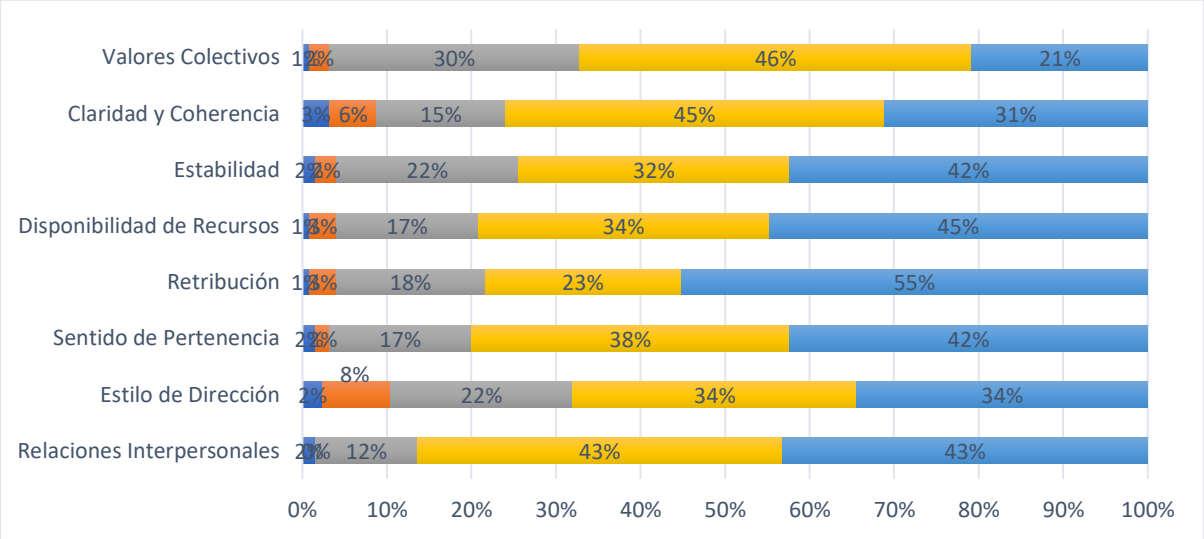


Fuente: Elaboración propia (2022).

Distribución general por dimensiones y percepciones

Los resultados obtenidos permiten evidenciar cómo los valores indican que efectivamente, los funcionarios del Departamento de Mercadeo y Ventas consideran que se presenta un Clima Organizacional muy satisfactorio, esto debido a que los valores que predominan en todas las dimensiones son 4 y 5, siendo estos en la mayoría de los casos superiores a un 50 %.

Figura 14. *Distribución general por dimensiones y percepciones*



Fuente: Elaboración propia (2022).

Percepción general del clima por dimensión y grupo etario

Se realizó una división de los grupos etarios presentes en el Departamento de Mercadeo y Ventas, con el fin de determinar cómo se comportan las percepciones según la edad de los funcionarios. Los intervalos que se determinaron son: de 21 a 25 años, de 26 a 30 años, de 31 a 35 años, de 36 a 40 años, de 41 a 45 años, de 46 a 50 años, de 51 a 55 años, de 56 a 60 años y de 60 a más años.

La Tabla 9 evidencia los resultados obtenidos del cruce de variables por dimensión y grupo etario. Se permite observar como para los distintos rangos etarios los valores siguen siendo considerablemente satisfactorios.

Tabla 9. *Percepción general del clima por dimensión y grupo etario*

Dimensión	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Más de 60	Total
Relaciones Interpersonales	5.00	4.40	4.40	4.50	4.15	3.92	4.20	4.20	4.60	4.37
Estilo de dirección	3.20	3.70	4.00	3.70	3.85	4.04	3.90	4.40	4.40	3.91
Sentido de pertenencia	5.00	4.10	4.26	4.10	3.95	3.96	4.45	5.00	3.60	4.27
Retribución	4.80	4.50	4.46	4.50	3.60	4.08	4.60	5.00	3.80	4.37
Disponibilidad de recursos	4.60	4.60	4.06	4.00	3.65	4.08	4.55	5.00	3.40	4.22
Estabilidad	3.80	4.50	4.20	4.10	3.70	4.16	4.25	4.60	3.00	4.03
Claridad y Coherencia	3.40	4.00	3.80	3.60	3.85	3.80	4.45	4.00	4.60	3.94
Valores colectivos	3.80	3.90	3.73	3.60	4.00	3.52	4.30	3.00	4.40	3.81
Total General	**4.20**	**4.21**	**4.11**	**4.01**	**3.84**	**3.95**	**4.34**	**4.40**	**3.98**	**4.12**

Fuente: Elaboración propia (2022).

Percepción general por dimensión y años en la empresa

En la Tabla 10 se analizaron los resultados del clima organizacional obtenidos según la percepción por dimensión y antigüedad. Se puede observar como para las distintas dimensiones, según la antigüedad que se tenga en la empresa, los valores son positivos para con el Clima Organizacional. Siendo el rango de 0 a 6 meses el de menor puntuación, es importante brindar el apoyo y seguimiento a las personas que recién se incorporan a la organización

Tabla 10. *Percepción general por dimensión y años en la empresa*

Dimensión	0 meses a 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 2 años	2 años a 3 años	3 años a 4 años	4 años a 5 años	Más de 5 años
Relaciones Interpersonales	4.60	4.40	4.46	4.06	4.65	3.80	4.20
Estilo de dirección	3.80	4.80	4.06	4.06	3.90	4.06	3.66
Sentido de Pertenencia	3.20	3.80	5.00	4.00	4.40	4.13	4.04
Retribución	3.20	4.20	4.73	3.86	4.70	4.00	4.32
Disponibilidad de recursos	3.40	4.40	5.00	3.80	4.35	4.00	4.12
Estabilidad	3.40	4.00	4.60	3.73	4.15	4.26	4.10
Claridad y Coherencia	3.60	3.40	4.60	4.33	3.60	3.80	3.92
Valores colectivos	4.00	3.20	4.13	4.20	3.70	3.66	3.80
Total General	**3.65**	**4.03**	**4.57**	**4.01**	**4.18**	**3.96**	**4.02**

Fuente: Elaboración propia (2022).

Percepción general por dimensión y género

Los resultados obtenidos permitieron relacionar la percepción que se tiene del Clima Organizacional en la empresa según el género de la o el funcionario. A continuación, en la Tabla 11 se pueden observar los resultados obtenidos, en donde se determina que el género femenino en su gran mayoría catalogó el Clima Organizacional en un rango de moderadamente satisfactorio, mientras los funcionarios de género masculino perciben un nivel satisfactorio de Clima Organizacional.

Tabla 11. *Percepción general por dimensión y género*

Dimensión	Femenino	Masculino
Relaciones Interpersonales	3,96	4,35
Estilo de dirección	3,46	4,03
Sentido de Pertenencia	3,80	4,29
Retribución	3,86	4,42
Disponibilidad de recursos	3,83	4,30
Estabilidad	4,00	4,14
Claridad y Coherencia	3,53	4,08
Valores colectivos	3,43	3,96
Total General	**3,73**	**4,20**

Fuente: Elaboración propia (2022).

Percepción general por dimensiones y preguntas por género

Se procede a analizar el comportamiento de la percepción por dimensión y género, específicamente por pregunta detallada del cuestionario. Los resultados obtenidos son detallados en la Tabla 12. Se determina que en los resultados se detecta un ítem específicamente de la subsección de claridad y coherencia, perteneciente al género femenino, donde se brinda una calificación de 2.83, siendo esto catalogado como moderadamente insatisfactorio. Como recomendación se deberá ser enfático en cuanto se explican las tareas diarias y la finalidad que estas tienen.

Tabla 12. *Percepción general por dimensiones y preguntas por género.*

Dimensión/Pregunta	Femenino	Masculino	Total General
Relaciones Interpersonales	**3,96**	**4,35**	4,16
Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.	3,83	4,21	4,02
Soy aceptado por mi grupo de trabajo.	4,33	4,63	4,48
Los miembros del grupo son distantes.	4,00	4,37	4,18
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.	3,50	4,42	3,96
El grupo de trabajo valora mis aportes.	4,17	4,16	4,16
Estilo De Dirección	**3,46**	**4,03**	3,75
Mi jefe crea confianza en el grupo de trabajo.	3,83	4,21	4,02
El jefe es mal educado.	3,50	4,26	3,88
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.	3,17	4,00	3,58
Las ordenes impartidas por mi jefe son arbitrarias.	3,17	3,42	3,29
El jefe desconfia del grupo de trabajo.	3,67	4,26	3,96
Sentido de Pertenencia	**3,80**	**4,29**	4,05
Entiendo bien los beneficios que tengo en la Empresa.	3,50	4,63	4,07
Los beneficios de salud que recibo en la Empresa satisfacen mis	4,00	4,05	4,03
Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	3,17	4,42	3,79
Mis aspiraciones se ven frustadas por las políticas de la Empresa.	4,00	4,16	4,08
Los servicios de salud que recibo en la Empresa son deficientes.	4,33	4,21	4,27
Retribución	**3,86**	**4,42**	4,14
Realmente me interesa el futuro de la Empresa.	4,17	4,79	4,48
Recomiendo a la Empresa como un excelente sitio de trabajo.	3,83	4,42	4,13
Me averguenzo de decir que soy parte de la Empresa.	4,83	4,53	4,68
Sin renumeración no trabajo horas extras.	3,50	3,95	3,72
Seria mas feliz en otra empresa.	3,00	4,42	3,71
Disponibilidad de Recursos	**3,83**	**4,30**	4,07
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	4,17	4,37	4,27
El ambiente fisico de mi sitio de trabajo es adecuado.	3,50	4,37	3,93
El entorno fisico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	3,67	4,16	3,91
Es dificil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	3,83	4,42	4,13
La iluminación del área de trabajo es deficiente.	4,00	4,21	4,11
Estabilidad	**4,00**	**4,14**	4,07
La Empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.	4,33	4,26	4,30
La Empresa brinda estabilidad laboral.	4,33	4,47	4,40
La Empresa contrata personal temporal.	3,50	3,21	3,36
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	4,00	4,32	4,16
De mi buen desempeño depende de la permanencia en el cargo.	3,83	4,47	4,15
Claridad y Coherencia	**3,53**	**4,08**	3,81
Entiendo de manera clara las metas de la Empresa.	3,83	4,63	4,23
Conozco bien como la Empresa esta logrando sus metas.	3,67	4,26	3,96
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.	2,83	4,00	3,42
Los directivos no dan a conocer los logros de la Empresa.	3,67	3,42	3,54
Las metas de la Empresa son poco entendibles.	3,67	4,11	3,89
Valores colectivos	**3,43**	**3,96**	3,70
El trabajo en equipo con otras áreas es bueno.	3,50	4,16	3,83
Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales.	3,50	4,00	3,75
Cuando necesito infromación de otras áreas las puedo conseguir	3,67	4,05	3,86
Cuando las cosas salen mal las áreas son rápidas en culpar a otras.	3,17	3,79	3,48
Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.	3,33	3,84	3,59

Fuente: Elaboración propia (2022)

Percepción por dimensión y área en la empresa

Se analiza mediante la Tabla 13, la percepción que tienen los funcionarios del área de Mercadeo y del Área de ventas en la empresa Alimentos Jack's. La información obtenida permite observar cómo, para las dimensiones del clima organizacional establecidas, según los resultados se considera que para ambas áreas son bastante satisfactorios, siendo estos todos mayores que la medida establecida (3) lo cual indica que la evaluación es muy satisfactoria.

Tabla 13. *Percepción por dimensión y área en la empresa*

Área	Ventas	Mercadeo	Total General
Relaciones Interpersonales	4.23	4.31	4.27
Estilo de dirección	3.83	4.00	3.92
Sentido de Pertenencia	4.01	4.46	4.24
Retribución	4.10	4.62	4.36
Disponibilidad de recursos	4.03	4.46	4.25
Estabilidad	4.00	4.31	4.16
Claridad y Coherencia	3.83	4.15	3.99
Valores colectivos	3.78	3.93	3.86
Total General	**3.98**	**4.28**	**4.13**

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis de la entrevista

Como se mencionó, la entrevista semiestructurada se realizó a la jefa del Área de Mercadeo de la empresa Alimentos Jack's. Mediante los distintos ítems planteados, se buscó obtener información que sirviera para ayudar a concretar el objetivo específico; "Identificar los objetivos empresariales del departamento y como se relaciona con su clima organizacional" que considera aspectos sobre la estrategia empresarial del departamento estudiado y como estos se ven directamente relacionados con el Clima Organizacional presente. Se abordaron dos temas específicos, primero, los objetivos empresariales del Departamento de Mercadeo de la Empresa Alimentos Jack's y segundo, el Clima Organizacional y como estos se complementan.

En la entrevista se plantearon tres temas principales, relacionados a los objetivos empresariales. A continuación, se destaca lo más relevante obtenido mediante la utilización del instrumento.

1. Objetivo económico: Con respecto a este objetivo la jefa de Mercadeo indicó que es un aspecto crucial para el buen desempeño del departamento es específico. Mencionó y evidenció que la parte económica va directamente relacionada con aspectos de

presupuesto, y como este puede llevar a cabo tácticas, estudios, inversiones en publicidad, alianzas, detección de oportunidades, contrarrestar a la competencia. La jefa fue enfática en decir que el presupuesto anual que se le asigne va a depender porcentualmente de las ventas que tenga la compañía en su periodo anual. Por esto, el departamento de mercadeo debe encargarse de realizar sus labores de la mejor manera y posicionar a la marca de gran forma, para que la compra de los consumidores sea recurrente y mantengan como lideres del sector en el que participan. (jefe de Mercadeo, 2022)

2. Objetivo social: En cuanto a aspectos estratégicos en el nivel social, la encargada fue enfática en indicar que Alimentos Jack's siempre ha velado por cumplir sus objetivos empresariales sin dejar de lado aspectos sociales, sobre todo en la zona donde se encuentran sus oficinas centrales, el cantón de Pavas. Los altos jerarcas de la empresa se preocupan mucho por los ciudadanos costarricenses y por sus colaboradores. Han ayudado muchísimo a las personas vecinas de la zona de Pavas y personas de bajos recursos. El tener una responsabilidad social adecuada es un pilar fundamental para la Empresa Alimentos Jack's. (jefe de Mercadeo, 2022)
3. Objetivo global: Según indicó la jefa, Alimentos Jack's es una empresa que ha velado siempre por ser líder dentro del territorio nacional, pero, además, se hacen constantes esfuerzos para que la marca sea reconocida en otros países del área y en otros continentes y zonas. Los productos de la Marca Jack's son hechos con excelentes ingredientes y cuentan con características que benefician a los consumidores, además sus atributos físicos y notorios empaques les hacen destacar del resto de consumidores. Por lo que alcanzar a posicionar la marca a nivel global es una meta que se plantean constantemente. La jefa del Departamento además indicó con mucho orgullo que la empresa consiguió en el año 2022 el reconocimiento de Marca Notoria esto gracias a su distinguidos productos, servicios y empresa en general. (jefe de Mercadeo 2022)

Con el fin de entrelazar los distintos objetivos estratégicos recientemente explicados, se le consultó a la jefa del departamento de Mercadeo, sobre como consideraba ella que estos se veían relacionados con el Clima Organizacional presente en el Departamento. A continuación, se dará una breve transcripción de lo que indicó:

> Considero que el Clima Organizacional presente en el Departamento del cual formo parte es bastante satisfactorio. Contamos con personas sumamente capaces y aptas, que, con mucho esfuerzo, logran interponerse a cualquier reto o adversidad que se presentan en el día a día. Lo que hace a Alimentos Jacks la empresa que es, es su gente. Considero que a

lo largo de los años hemos ido creando una atmosfera de trabajo excelente, en donde reina el respeto, la tolerancia y la solidaridad. Creo que el Clima Organizacional está directamente relacionado con los objetivos empresariales, ya que la disposición, motivación y productividad con la que los compañeros realizan sus actividades se verá relacionado directamente por este". (jefe de Mercadeo, 2022)

Se pudo determinar por medio de la entrevista que la jefa del Departamento de Mercadeo tiene como prioridad que reine un clima organizacional adecuado, ya que este afectará directamente los resultados que tengan.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente apartado tiene como objetivo explicar y detallar las conclusiones y recomendaciones que se consideran oportunas para el presente estudio. La utilización de los instrumentos y el desarrollo de las distintas partes que conforman el estudio, mediante los distintos capítulos, han permitido determinar, recomendar y concluir de manera completa los objetivos establecidos para el presente documento.

La información recopilada con los instrumentos del cuestionario y la entrevista semiestructurada servirá para brindar conclusiones y recomendaciones pertinentes y oportunas para el estudio y que el Departamento de Recurso Humanos pueda aplicarlo a los distintos departamentos en la empresa Alimentos Jack's y diagnosticar el clima organizacional en determinado momento, y como este se mejora o empeora con el pasar del tiempo.

Se detallarán las conclusiones específicamente para cada objetivo planteado. Primero se comenzará describiendo el clima organizacional en el Departamento de Mercadeo y Ventas de la empresa Alimentos Jack's. Seguidamente se determinarán las conclusiones pertinentes para el segundo objetivo, por el cual se pretendía determinar las ventajas que puede brindarle la presencia de un clima organizacional adecuado al Departamento en específico. Con lo referente a las conclusiones para el tercer objetivo específico, en donde se pretendía identificar los objetivos empresariales para el Departamento y como estos se relacionan con el clima organizacional, la información recabada fue de gran utilidad. Por último, se propondrá que el Departamento de Recursos Humanos pueda incluir la Escala de Clima Organizacional, por sus siglas "EDCO", dentro de sus herramientas para aplicar a sus funcionarios y poder detectar a tiempo oportunidades, fortalezas y áreas de mejoras en los distintos departamentos de la empresa.

Conclusiones de la primera variable

Las conclusiones para la primera variable son determinadas mediante la aplicación del cuestionario, "EDCO", el cual fue empleado a los funcionarios del Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's durante el primer cuatrimestre del 2022. Se concluye lo siguiente:

- El Departamento de Mercadeo y Ventas según la herramienta utilizada permitió identificar que el clima organizacional presente es considerado con un nivel alto en su Clima Organizacional, ya que todas las subsecciones evaluadas a nivel general brindaron resultados positivos.

- En el nivel general, todas las respuestas brindadas y conforme la escala utilizada obtuvieron una nota superior de 3, de 5 puntos posibles, que es considerado el intermedio según la escala brindada en la Tabla 3. Evidenciando así que los resultados son satisfactorios en general.
- La subsección Retribución obtuvo el mayor puntaje a nivel general, con un 4.28 de 5 puntos posibles, mientras que la subsección Valores Colectivos obtuvo el menor puntaje, 3.84 de 5 posibles, indicando que se encuentra en la sección satisfactoria. Si bien es el menor puntaje obtenido se considera que está bien ya que se mantiene sobre el 3.
- En cuanto al Sentido de Pertenencia los colaboradores otorgaron una calificación de 4.17 de 5 puntos posibles, indicando así que el nivel es muy satisfactorio.
- Con respecto a la percepción que se tiene sobre las Relaciones Interpersonales se otorgó un puntaje de 4.26 sobre los 5 puntos que indica la escala en el nivel general, lo que indica que nuevamente la subsección es considerada en un nivel muy satisfactorio.
- El Estilo de Dirección por su parte obtuvo un puntaje de 3.89 de 5 puntos posibles, si bien se considera que la calificación es positiva, se debe prestar atención ya que se debe velar por mantenerlo así o bien mejorarlo para que logre llegar a la calificación máxima.
- En aspectos de Disponibilidad de Recursos las opiniones brindadas son bastante positivas, siendo catalogado con un puntaje de 4.19 de los 5 puntos posibles, indicando así un nivel de muy satisfactorio.
- La subsección Claridad y Coherencia por su parte indica que se están haciendo bien las cosas por parte de los líderes. Se brindan explicaciones claras y concisas que los colaboradores interpretan bien y traducen a acciones y actuaciones adecuadas. La subsección obtuvo un 3.95 de 5 puntos posibles, indicando un nivel satisfactorio, siendo esta evaluación positiva.
- La Estabilidad dentro del Departamento fue evaluada con un 4.11 de 5 puntos posibles, lo que es considerado muy satisfactorio según la escala brindada. Indica que los colaboradores se sienten seguros en sus puestos de trabajo y no están en constante incertidumbre sobre su futuro.

Conclusiones de la segunda variable

Para la presente variable se concluye que mediante el análisis de las distintas teorías y enfoques que se brindaron a lo largo del estudio, se demuestra como el constante diagnóstico y oportuno del Clima Organizacional.

- Se determinó que el Clima Organizacional va a influir directamente en la motivación y en la productividad de los funcionarios de la empresa, por lo que es un "ganar-ganar". La Empresa se va a ver beneficiada si los colaboradores están motivados y enfocados en los objetivos que plantea su Departamento en específico.
- La actitud positiva que van a tener los colaboradores para con el Departamento y la empresa va a ser de gran valor. Se comprobó que los colaboradores al ser tomados en cuenta en un instrumento como el que se utilizó (cuestionario) se sienten "parte de" y sienten que sus pensamientos y comentarios son útiles para la toma de decisiones.
- En cuanto a factores de satisfacción laboral, que conllevan los sentimientos de bienestar y felicidad dentro de la empresa, se demostró como detectando áreas de mejora a tiempo se puede incrementar, lo cual ocasionará que los funcionarios sean más felices en sus labores del día a día.

Conclusiones de la tercera variable

La tercera variable, la cual fue abordada mediante la entrevista semiestructurada, con la jefa de Mercadeo, fue de suma importancia para los ítems por incluir en el presente apartado.

- Los objetivos empresariales que determinan los jerarcas de las empresas son de suma importancia ya que es en base a estos que se encaminarán las estrategias, tácticas y técnicas de la empresa.
- Se determina la relación directa que existe con los objetivos empresariales y el clima organizacional. Como si se apoya a los colaboradores y estos son tomados en cuenta los resultados que se obtendrán serán de gran beneficio para la organización.
- Cada empleado es diferente y cada uno tiene un conjunto de aptitudes, habilidades blandas y duras, y conocimientos que deben ser utilizados de la mejor manera en función del departamento y de la empresa.
- Es importante contar con equipos aptos y colaboradores dispuestos a brindar lo mejor de sí mismos para lograr los objetivos de cada departamento. Las distintas áreas en la empresa deben procurar complementarse entre sí y facilitarse información cuando sea necesaria. Se busca mediante esto fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación, además de desarrollar confianza y mejorar las capacidades de la solución de problemas.

Conclusiones de la cuarta variable

Es de suma importancia para las organizaciones actuales contar con métodos de evaluación y de diagnóstico que brinden retroalimentación acerca de la percepción que tiene los funcionarios en la empresa. A partir de esto, se concluye lo siguiente.

- La empresa Alimentos Jack's debe velar porque su Departamento de Recursos Humanos cuente con metodologías innovadoras y técnicas que ayuden a diagnosticar áreas de mejora en lo que a aspectos y procesos técnicos de Recursos Humanos concierne, ejemplo, el diagnóstico del Clima Organizacional, esto se puede lograr mediante la utilización de herramientas adecuadas.
- Se debe velar por crear espacios de acercamiento entre el colaborador y sus superiores, mejorar la comunicación en los equipos puede evitar que se originen eventos no deseados.
- Se concluyó que efectivamente el Departamento de Recursos Humanos en la empresa no suele aplicar este tipo de evaluaciones, por lo que los colaboradores no tienen mucho conocimiento y hasta llegan a dudar del objetivo final de la aplicación. Se les explicó de que se trataba el diagnóstico y como el departamento se podía ver beneficiado al responderlo.
- Con respecto al modelo por implementar se recomienda a la Empresa Alimentos Jack's, utilizar la escala utilizada en el presente estudio, Escala de Clima Organizacional, "EDCO", reúne todos los valores y subsecciones que engloban aspectos del clima organizacional en las empresas. Se concluye que "EDCO" debe aplicarse de manera periódica, según el Departamento encargado lo considere necesario. Se recomienda utilizarlo e ir comparando con el pasar del tiempo los distintos resultados que se obtienen, para poder así decidir qué áreas de mejora y fortalezas se encuentran.

Conclusiones de los resultados generales

Con la realización del presente estudio, se evidencia que el Departamento de Mercadeo y Ventas de la Empresa Alimentos Jack's, presenta un Clima Organizacional excelente. Según

las mediciones, parámetros y escalas que se determinaron, se considera que la empresa a lo largo de sus años de existir, realmente se preocupa por el bienestar de sus funcionarios en todo sentido.

La jefa de mercadeo, quien accedió muy amablemente a responder las preguntas de la entrevista brindó un aporte muy importante para el presente estudio ya que determinó que efectivamente, los objetivos empresariales del departamento van directamente relacionados con los aspectos que conforman el Clima Organizacional.

Mediante las distintas subsecciones determinadas y analizadas, se observó como el departamento fue catalogado con ponderaciones excelentes. Según los resultados obtenidos a nivel general, el promedio de los 25 colaboradores encuestados fue de 4.09, este número, según los criterios y escalas del cuestionario aplicado, "EDCO", muestra un nivel satisfactorio y se concluye que los colaboradores están a gusto con el Clima Organizacional presente en el Departamento.

Recomendaciones

Recomendaciones de los resultados generales

Los resultados que se obtuvieron del diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento en específico son bastante positivos, no obstante; se debe velar por utilizar este tipo de herramientas con frecuencia ya que ayudarán al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Alimentos Jack's a tener un mejor conocimiento y panorama de la percepción que tienen sus funcionarios en el día a día dentro de la organización. Es necesario poder adaptar y utilizar estos instrumentos que van a ayudar a los distintos departamentos a mejorar la comunicación y a detectar problemas a tiempo.

Recomendaciones del primer objetivo específico

Detectar oportunidades de mejora en los distintos departamentos que presente la empresa, es una ventaja con la que se puede contar si se utilizan herramientas como la utilizada en el presente estudio. Utilizar los distintos métodos que existen para diagnosticar el Clima Organizacional de manera periódica y oportuna ayudarán a la empresa a conocer mejor su principal activo, sus colaboradores, y que tipo de fortalezas y debilidades se pueden identificar para interceder y actuar de manera correcta, en el momento adecuado.

Con respecto a las Relaciones Interpersonales, la información recabada indica que las opiniones que los colaboradores del departamento brindan, en su mayoría son tomadas en cuenta. Es fundamental que la empresa considere las opiniones, sugerencias y críticas de todos sus miembros, para favorecer el clima organizacional y fomentar un ambiente donde el empleado se sienta "parte de". Además, se logra determinar con los datos obtenidos que para el departamento en específico los colaboradores consideran que son aceptados por su grupo de trabajo, lo que indica que los colaboradores desarrollan sus quehaceres en un ambiente sano y de aceptación.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos inculque y se enfoque en crear un ambiente sano y respetuoso entre los colaboradores y sus departamentos además, se logre crear confianza para que se incentive la toma de decisiones oportuna y se empoderen los empleados. Es de suma importancia para el grupo de trabajo que predomine el respeto, el buen trato y la buena comunicación. Intentar minimizar los momentos de incomodidad debe ser prioridad para los departamentos de trabajo. Asimismo, dentro del equipo de trabajo es importante que toda opinión, punto de vista y aportes se tomen en cuenta. Cada miembro tiene un valioso aporte que puede ser de gran uso para la organización y debe ser considerado. Se considera bastante positivo la retroalimentación brindada por los funcionarios para la subsección de Relaciones Interpersonales.

El Estilo de Dirección es una subsección que también fue bien catalogada por los funcionarios. Esto se debe en gran parte a que los jefes encargados de brindar órdenes y de asignar deberes son personas muy capacitadas y excelentes profesionales. La relación entre el jefe y los empleados debe ser abierta, respetuosa y profesional. Es decir, se busca establecer confianza entre ambas partes y crear así un ambiente laboral adecuado para realizar las tareas asignadas de la mejor manera.

Recomendaciones del segundo objetivo específico

Los altos mandos en las empresas deben velar por ser siempre ecuánimes en sus valores, actuaciones y decisiones. El jefe debe inspirar y motivar a los funcionarios para que entreguen lo mejor de sí, debe actuar siempre con respeto y saber comunicar sus opiniones. Es importante que el jefe tenga un conjunto de habilidades blandas y duras que le destaquen de los demás. Las decisiones que tomen los subordinados del jefe, deben ser bien planteadas a los altos mandos, es decir; deben estar comprobadas y cuidadosamente analizadas, para que estas puedan ser útiles y pertinentes al momento de decidir qué decisión tomar, si cumplen las

características anteriores, el jefe va a constantemente tomar en cuenta las propuestas, opiniones y sugerencias de sus colaboradores.

El jefe siempre debe velar porque las decisiones que tome sean justas, equilibradas y con criterio equitativo. Debe ser importante que al momento de decidir no tenga un criterio imparcial que le impida elegir de la manera correcta. La desconfianza por parte del jefe con su grupo de trabajo tiende a generar desmotivación dentro de los funcionarios. El jefe debe preocuparse por formar equipo de trabajo aptos, con aptitudes y habilidades acordes que les ayuden a superar los distintos retos y problemas que se puedan enfrentar en el día a día y poder así, concretar los objetivos empresariales planteados. Según los resultados obtenidos se recomienda a la empresa continuar con líderes que inspiren y saquen lo mejor de sus equipos de trabajo.

Con referencia al Sentido de Pertenencia que tienen los colaboradores en la empresa se recomienda que ésta debe ser enfática en explicar los beneficios que se brindan para con los funcionarios. Una empresa que brinde beneficios oportunos y de calidad puede marcar la diferencia frente a otra que no.

El empleado al sentir que cuenta con un respaldo adecuado y de nivel se siente motivado, ya que constantemente se pueden encontrar situaciones en las cuales, si se tiene un buen plan de contingencia, por ejemplo, el empleado se puede ver beneficiado y estará contento con el servicio brindado por la organización. Los beneficios de salud que brinda la empresa es un factor clave para la misma.

Se debe de contar con planes eficientes, seguros para las distintas situaciones y normativas que guían a la empresa a estar actualizada en aspectos de salud ocupacional. Se ha comprobado que contar con buenos servicios de salud servirá como instrumento para aumentar la productividad en las organizaciones. Se pueden evitar muchas enfermedades y gravedad de accidentes contando con buenos sistemas de salud.

Recomendaciones para el tercer objetivo específico

Dentro de lo que compete a los objetivos de cada departamento en la empresa y como se relaciona con aspectos de clima organizacional, se debe velar además por brindar las facilidades adecuadas para el cumplimiento de las metas, ejemplo de esto puede ser servicios de salud oportunos, adecuados y eficientes. Servirá para que los colaboradores sientan que tienen un respaldo en caso de presentarse un accidente, una enfermedad o un malestar general.

La retribución salarial debe ser una prioridad para la organización. Se deben de tomar en cuenta muchos factores macroeconómicos, sociales y de mercado que ayuden a la empresa a determinar el nivel de salarios óptimos con el que deben retribuir a sus empleados. Los salarios deben ser justos, equitativos y apegados a la normativa legislativa, para evitar disgustos entre los empleados y penalizaciones por La Ley. Las metas personales de cada individuo en la Empresa deben ser impulsadas por la misma. Es importante que la Empresa no frene las metas de los colaboradores, debido a que estos se van a desmotivar y a considerar que la empresa está siendo un obstáculo para cumplir sus proyectos personales. La Empresa puede actuar como un intermediario entre el empleado y su meta.

Se recomienda a la empresa en aspectos de Retribución, que los empleados deben sentirse bastante identificados con la Empresa, el nivel de interés que los colaboradores tengan con el rumbo que toma la empresa debería ser una prioridad debido a que es gracias a ellos que la organización va a ir en la ruta esperada y planificada. Si la empresa presenta cualidades dignas de destacar es muy probable que los funcionarios se sientan orgullosos de pertenecer y les indiquen a sus conocidos que la empresa es un excelente sitio para desarrollarse profesionalmente.

Los colaboradores nunca deben sentirse avergonzados de pertenecer al lugar en donde desarrollan sus habilidades y aptitudes profesionales, por el contrario, el empleado debe sentirse muy orgulloso de representar a la organización y velar por siempre brindar lo mejor de sí en lo que se desempeñe. En aspectos de retribución de horas extras, es de suma importancia que tanto el patrono como el colaborador lleguen a acuerdos, muchas veces establecidos por la ley que amparen para que la situación se dé de la mejor manera y se evitan los malentendidos que pueden originar conflictos empresariales.

Recomendaciones para el cuarto objetivo específico

Se recomienda para los aspectos que engloban la Disponibilidad de Recursos, considerar invertir en métodos, técnicas y estrategias que ayuden a diagnosticar aspectos esenciales sobre los Recursos Humanos en la empresa. Contar con adecuados métodos de entrevistas de trabajo, selección de personal, inducciones adecuadas a colaboradores nuevos, clima organizacional entre otros. Además, se debe velar por que los espacios físicos en la empresa deben estar bien distribuidos y con las condiciones aptas para desenvolverse en el sector que el funcionario se desempeña.

El ambiente físico de los funcionarios debe presentar las características idóneas para lograr hacer de la mejor manera sus funciones. Debe presentar las cualidades básicas de un lugar de trabajo; escritorio, techo, ventilación, equipo, materiales, instrumentos de seguridad, entre otros. El sitio de trabajo debe ser adecuado para la realización de los quehaceres de los funcionarios y reunir las características esperadas, contar con los servicios adecuados y equipo pertinente ayudarán a que el colaborador trabaje de manera eficiente y eficaz.

La Organización debe brindarles a sus empleados la información necesaria para realizar sus tareas, este es un recurso esencial. Es importante que esta información sea de fácil acceso para que genere un buen desempeño en las diferentes labores de los colaboradores. El entorno laboral influye de manera importante en el desempeño de los empleados, por esta misma razón la iluminación juega un papel esencial. La empresa debe asegurarse brindar un entorno adecuado y óptimo para sus empleados.

En cuanto a aspectos de Estabilidad se recomienda que la empresa conozca el trayecto del empleado, sus logros y metas obtenidas. Ante cualquier decisión, la organización debe tomar en cuenta el desempeño que ha realizado sus colaboradores y el papel que ha jugado cada uno dentro de la empresa, esto se logra teniendo constante comunicación y haciendo uso de herramientas como la que se utilizó en el presente estudio para conocer la percepción de los colaboradores con uno o varios temas en específico. Es por esto por lo que el departamento de Recursos Humanos de la Empresa debe velar por el bienestar y estabilidad de sus empleados. Al crear un ambiente estable favorece la calidad de trabajo realizado por los miembros de la empresa.

La Claridad y Coherencia en la Dirección con la organización debe ser específica y concisa. Los colaboradores deben de comprender que será mediante objetivos alcanzables, medibles, específicos y relevantes que la empresa planifica lograr sus metas estipuladas, y es responsabilidad de cada jefe de departamento aplicarlas de manera clara para que sus subordinados le ayuden a alcanzarlos. Los departamentos deben complementarse entre sí y ayudarse cuando se presenten escenarios inoportunos. El trabajo en equipo es vital al momento de establecer un plan específico, es por esto por lo que los departamentos deben tener buena comunicación y sus funciones claras.

Los Valores Colectivos son fundamentales para la empresa estudiada y para todas las empresas que quieran sobresalir y quieran ser consideradas como un excelente lugar de trabajo. Es de suma importancia que la Empresa fomente un ambiente en donde se logre solucionar los problemas de forma conjunta sin buscar responsables, para así lograr un clima de trabajo en equipo. Los valores colectivos presentes van a crear un ambiente armonioso y ameno, en donde

los colaboradores van a ser respetados y tomados en cuenta pese a las diferencias que puedan existir. La cultura organizacional en la que los funcionarios van a desempeñar sus quehaceres va a ser sana y van a ayudar a la imagen que la Empresa y la Marca proyectan al sector del mercado donde se desenvuelven.

Recomendaciones generales

Los Valores Empresariales son fundamentales para la empresa estudiada y para todas las empresas que quieran sobresalir y quieran ser consideradas como un excelente lugar de trabajo. Es de suma importancia que la empresa fomente un ambiente en donde se logre solucionar los problemas de forma conjunta sin buscar responsables, para así lograr un clima de trabajo en equipo.

Los valores colectivos presentes van a crear un ambiente armonioso y ameno, donde los colaboradores van a ser respetados y tomados en cuenta pese a las diferencias que puedan existir. La cultura organizacional en la que los funcionarios van a desempeñar sus quehaceres va a ser sana y van a ayudar a la imagen que la Empresa y la Marca proyectan al sector del mercado donde se desenvuelven.

Referencias

Albán-Miranda, S. (2015). Clima laboral y participación según la percepción de los docentes de la institución educativa Coronel José Joaquín Inclán -Piura. *Universidad de Piura*.https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3184/MAE_EDUC_135.pdf?sequence=2

Alfaro. (2012). Metodología de Investigación Científica aplicado a la Ingeniería. *Universidad Nacional de Callao*, 1–83. https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_ABRIL_2012/IF_ALFARO%20RODRIGUEZ_FIEE.pdf

Alvarado. (2015). La delimitación del tema de investigación y la formulación y delimitación del problema. *Universidad Mariano Gálvez de Guatemala*. Published. https://www.slideshare.net/mariochinchilla969/la-delimitacin-del-tema-de-investigacin-y-la-formulacin-y-delimitacin-del-problematesis-ii

Álvarez. (2014). Estudio de Clima Organizacional en Grupo Empresarial de Ekstrom Kommersiell GRUPP S.A. *Tecnologico de Costa Rica*, 1–212. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio_de_clima_organizacional_en%20_grupo_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Amador. (2016). Administración de Recursos Humanos - Su proceso organizacional. *Universidad Autónoma de Nueva León*, 27–45. http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administración%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf

Andrade. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblio. https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Anselmo. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. REVISTA DIGITAL DE INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA, 102–122. http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf

Apuy, L. (2008). Factores del Clima Organizacional que influyen en la Satisfacción Laboral

del Personal de Enfermería, en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio- Noviembre 2008. *UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA*. https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1126/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf;jsessionid=BA1A2250D4199FEC1ED38BA2B80AB9D2?sequence=1

Arias. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6.ª ed.). Editorial Episteme. https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_inv

Asch. (2014). ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN GRUPO EMPRESARIAL DE EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP S.A. *Instituto Tecnológico de Costa Rica*, 1–190. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio_de_clima_organizacional_en%20_grupo_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ayala Espinoza (2014). Cultura Organizacional e Innovación. Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 7(19),44-55.[fecha de Consulta 9 de Abril de 2022]. ISSN: . Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847107004

Cabrera. (2013). El Departamento de Recursos Humanos y su rol Operativo. *Universidad Rafael Landivar*, *1*(95). http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/07/02/Cabrera-Luis.pdf

Canales, & Peña. (2014). Factores que Impactan en el Sentido de Pertenencia en la Escuela: Dibujos y Relatos de Estudiantes de Séptimo Básico en Cuatro Escuelas Municipales. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 1–20. http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-5000/UCE5135_01.pdf

Contreras. (2015). Funciones gerenciales y administrativas necesarias en una empresa para un óptimo desempeño del mercado. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1–31. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf?sequence=2

Corporación Universitaria ASTURIAS. (s. f.). *Funciones y Niveles de la Administración*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf2.pdf

Correa, F. L. (2012). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar. *Universidad FASTA*. https://core.ac.uk/download/pdf/49224417.pdf

Cruz, & Cesar. (2020). Liderazgo: definiciones y estilos. *Universidad Santiago de Cali*. https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4680/LIDERAZGO%3A%20DEFINICIONES%20Y%20ESTILOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Dávila. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, *12*, 180–205. https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf

Díaz & Ríos. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, *2*, 162–167. https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf

Espinoza. (2018). El problema de investigación. *Revista Conrado*, 22–32. http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n64/1990-8644-rc-14-64-22.pdf

Folgueiras, P. (2016). La entrevista. Tecnica de recogida de información, 1–11. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf

Galvez, R. D. C. (2015). Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Galvez-Rosa.pdf

García, F., & Benavides, E. (2020). Clima Organizacional. *Universidad Nacional Autónoma DE Nicaragua, Managua*. https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf

González, S. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

Herrera, A. (2017). Importancia del Liderazgo dentro de las Organizaciones. *UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA*. Published. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017_importancia_liderazgo_organizaciones.pdf

González, & Maranto. (2015). Fuentes de Información. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Published. https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf

Hernández. (2017). Método Analítico. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Published. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/b_huejutla/2017/Metodo_Analitico.pdf

Hernández, Baptista, & Fernandez. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Mc Graw Hill Education. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Huichi, N. C. (2019). Motivación Laboral. *UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN*. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2630/Carolina_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Iglesias, & Torres. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 197–209. https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubenf/cnf-2018/cnf181o.pdf

Jaramillo, & Osses. (2012). Validación de un Instrumento sobre Metacognición para Estudiantes de Segundo Ciclo de Educación General Básica. *Estudios Pedagógicos*, 117–131. https://www.redalyc.org/pdf/1735/173524998007.pdf

Jojoa. (2017). IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1–20. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16749/JojoaVargas%20Ana%20Milena2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Joglar, N. (2014). MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO. *UNIVERSIDAD PANAMERICANA*, 2–21. http://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307–314. https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf

López, & Otero. (2015). Gestión de Recursos Humanos. Universidad Nacional Autónoma de Nicargua, 1–66. https://repositorio.unan.edu.ni/3915/1/2752.pdf

Manso, P. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, *128*. https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf

Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. Realidad Empresarial, (3), 37–38. https://doi.org/10.5377/reuca.v0i3.5999

Meneses. (2016). El cuestionario. *Universitat Oberta de Catalyuna*. Published. https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf

Meneses, & Rodríguez. (2011). El cuestionario y la entrevista. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista

Montoya, & Boyero. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *«Visión de Futuro»*, *20*(2), 1–20. https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf

Navarro. (2021). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*, 3–22. https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf

Nicomedes. (2019). TIPOS DE INVESTIGACIÓN. Universidad Santo Domingo de Guzmán. Published. http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf

Neill, & Suárez. (2018). Redes 2017 Colección Editorial. *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*, 1–85. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigación%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf

Olade. (2018). Administración de Diseño. *Universidad Autónoma Metropolitana*. http://www.evaluacion.azc.uam.mx/assets/conceptos_basicos_de_administracion.pdf

Otero-Ortega. (2018). Enfoques de la Investigación. *Universidad del Atlántico*, 1–30. https://www.researchgate.net/publication/326905435

Pedraza. (2017). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, *15*, 90–101. https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/

Pedraza, Esperanza, & Amaya, Glenys, & Conde, Mayrene (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XVI(3),493-505.[fecha de Consulta 6 de Marzo de 2022]. ISSN: 1315-9518. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010

Peña. (2018). Clima Organizacional. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 1–190. https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf

Pilligua & Arteaga. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf

Quevedo. (2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento

de organizaciones. *UNIVERSIDAD DE PIURA*. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1214/ING_400.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez. (2017). *Construcción de objetivos* [Diapositivas]. EDGVirtual. https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1906/1/Construccion%20de%20objetivos.pdf

Rivera. (2014). *Sistematización del Problema y objetivos* [Diapositivas]. issuu. https://issuu.com/lrivera.1949/docs/sistematizaci__n_del_problema_y_obj

Robbins, & Judge. (2004). Comportamiento Organizacional. *Pearson Education*, *13*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo*, *1*(25), 3–18. http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf

Rosales. (2014). Estilos de dirección y clima organizacional. Universidad de Costa Rica, 1–18. http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000277.pdf

Salcedo & Lozano. (2015). Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicado el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014. *UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*, UNIVERSIDAD DE CARTAGENA. https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20(1).pdf?sequence=1

Tamayo. (2004). *Diccionario de la Investigación Cientifica* (2.ª ed.). Editorial LIMUSA.

Terán, J. L. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. *UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO*. https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una visión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, *61*, 129–156. https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf

ANEXOS

UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA
POWERED BY Arizona State University

I Cuatrimestre de 2022

Nombre del Instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Instrucciones:

- La prueba consta de 40 ítems.
- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y solamente luego de que las haya comprendido, proceda a contestarlas seleccionando con una "X" la respuesta que considera oportuna.
- Cada pregunta tiene solo una alternativa de respuesta.
- La presente prueba es confidencial y anónima.

Información General:

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Más de 60

Antigüedad en la Empresa

0 a 6 meses	6 meses a 1 año	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	4 a 5 años	Más de 5 años

Área del Departamento

Mercadeo	Ventas

1. **Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. **Soy aceptado por mi grupo de trabajo** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. **Los miembros del grupo son distantes conmigo** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. **Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. **El grupo de trabajo valora mis aportes** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. **Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ☛**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. **El jefe es mal educado: ☛**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. **Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ☛**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. **Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ☛**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. **El jefe desconfía del grupo de trabajo: ☛**

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. **Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa:** ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. **Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:** ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. **Estoy de acuerdo con mi asignación salarial:** ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. **Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa:** ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. **Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes:** ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. **Realmente me interesa el futuro de la Empresa** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. **Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. **Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. **Sin remuneración no trabajo horas extras** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. **Seria mas feliz en otra Empresa** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. **La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño :** ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. **La empresa brinda estabilidad laboral** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. **La empresa contrata personal temporal :** ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. **La permanencia en el cargo depende de preferencias personales :** ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. **De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo :** ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. **Entiendo de manera clara las metas de la Empresa** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. **Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. **Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. **Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. **Las metas de la empresa son poco entendibles** : ☛

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. **El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. **Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales :** ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. **Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. **Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras** : ☛

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. **Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras** : ☛

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

APÉNDICES

San Pedro, 19 de abril de 2022

Señores:
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Presente.

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: *Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack 's, para mejorar su productividad, al primer cuatrimestre del 2022,* elaborado por el estudiante: Javier Retana Sauma como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura, con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos de forma y de contenido exigidos por la Universidad Latina, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Se suscribe cordialmente,

MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por MARCOS CALDERON VILLALOBOS (FIRMA)
Fecha: 2022.04.21 12:05:28 -06'00'

MSc. Marcos Calderón Villalobos
Tutor

Escazú, abril de 2022
MRC0299

Sres.
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD.

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: *Análisis de las características de un clima organizacional adecuado y ventajas que pueden brindarles a los trabajadores del Departamento de Mercadeo y Ventas de Alimentos Jack's, para mejorar su productividad, al primer cuatrimestre del 2022*, elaborado por el estudiante: Javier Retana Sauma; para optar por la Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación, aspectos de APA y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Latina.

Se suscribe de ustedes cordialmente,

Mga. Isaura Murillo R.
Carné: 027472
Asociación Costarricense de Filólogos
Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO)