

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
(UNAN-LEÓN)
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**



**TESIS MONOGRÁFICA PARA OPTAR A LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

Tema: Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

Autores:

Br. Jessica Massiel López Lovo.

Br. Ramona Valeska Espinoza Alvarado.

Tutor:

Lic. Osmin Juárez Burgos.

León, Agosto 2018.

“A la Libertad por la Universidad”

DEDICATORIA.

Primeramente, le dedicamos este trabajo a nuestro **Padre Celestial**, porque pusimos en él nuestras esperanzas y él inclino su oído para escucharnos y prestarnos atención. Han sido muchas las maravillas que Dios ha hecho en nuestras vidas y consideraciones que ha tenido con nosotras a lo largo de estos cinco años, por tu gran amor y fidelidad infinitas gracias **Santísimo Señor**.

Con todo el cariño y amor, le dedicamos este trabajo a **nuestros padres**, que a pesar de las dificultades en estos largos años siempre estuvieron apoyándonos e hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños y metas, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba.

A nuestros **familiares** que creyeron en nosotras y compartieron buenos y malos momentos.

A mi compañera de equipo de trabajo, por haber contribuido en el logro de esta meta.

¡A todos, muchas gracias!

AGRADECIMIENTO.

A **Dios**, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A **nuestros padres** por ser el pilar fundamental en nuestras vidas, en nuestra educación, tanto académica, como de la vida y por su apoyo incondicional.

A los **docentes** por brindarnos los conocimientos que nos formaron profesionalmente a lo largo de estos años de estudio.

Así mismo, a nuestro tutor **Lic. Osmin Juárez Burgos** que nos dirigió en el proceso de elaboración de nuestra monografía compartiendo sus conocimientos, tiempo y paciencia para la valoración de nuestra monografía.

¡A todos ellos Muchas gracias!

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
V. OBJETIVOS	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos Específicos	8
VI. MARCO TEÓRICO	9
6.1. Marco Conceptual	9
6.1.1. El Clima Organizacional	9
6.1.1.1. El ambiente laboral.	11
6.1.1.2. Características del Clima Organizacional.	11
6.1.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional	12
6.1.1.3.1. Estructura	12
6.1.1.3.2. Responsabilidad	13
6.1.1.3.3. Recompensa.	13
6.1.1.3.4. Desafío.	13
6.1.1.3.5. Relaciones.	13
6.1.1.3.6. Cooperación	13
6.1.1.3.7. Estándares	14
6.1.1.3.8. Conflictos.	14
6.1.1.3.9. Identidad.	14
6.1.1.3.10. Otras dimensiones para medir el Clima Organizacional.	14
6.1.1.4. Funciones del Clima Organizacional.	15
6.1.1.4.1. Desvinculación	15
6.1.1.4.2. Obstaculización	15
6.1.1.4.3. Espíritu	15
6.1.1.4.4. Intimidad.	15
6.1.1.4.5. Alejamiento.	15
6.1.1.4.6. Énfasis en la producción	15

6.1.1.4.7. <i>Empuje.</i>	16
6.1.1.4.8. <i>Consideración.</i>	16
6.1.1.4.9. <i>Estructura.</i>	16
6.1.1.4.10. <i>Responsabilidad.</i>	16
6.1.1.4.11. <i>Recompensa.</i>	16
6.1.1.4.12. <i>Riesgo.</i>	16
6.1.1.4.13. <i>Cordialidad.</i>	17
6.1.1.4.14. <i>Apoyo.</i>	17
6.1.1.4.15. <i>Normas.</i>	17
6.1.1.4.16. <i>Formalización.</i>	17
6.1.1.4.17. <i>Conflicto.</i>	17
6.1.1.4.18. <i>Identidad.</i>	17
6.1.1.4.19. <i>Conflicto e inconsecuencia.</i>	17
6.1.1.4.20. <i>Selección basada en capacidad y desempeño.</i>	18
6.1.1.4.21. <i>Tolerancia a los errores.</i>	18
6.1.1.4.22. <i>Adecuación de la planeación.</i>	18
6.1.1.5. Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima Organizacional.	18
6.1.1.5.1. <i>Retroalimentación.</i>	18
6.1.1.5.2. <i>Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales.</i>	18
6.1.1.5.3. <i>Incremento en la interacción y la comunicación.</i>	19
6.1.1.5.4. <i>Confrontación.</i>	19
6.1.1.5.5. <i>Educación.</i>	20
6.1.1.5.6. <i>Participación.</i>	20
6.1.1.5.7. <i>Responsabilidad creciente.</i>	21
6.1.1.5.8. <i>Energía y optimismo crecientes.</i>	21
6.1.1.6. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de empresas.	21
6.1.1.7. Determinantes del Clima Organizacional.	23
6.1.1.8. Beneficios positivos del Clima Organizacional.	23
6.1.1.9. Resultados de un Clima Organizacional negativo.	24
6.1.1.10. Elementos del Clima Organizacional.....	24
6.1.1.11. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.....	25

6.1.1.12. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	27
6.1.1.12.1. Variables Causales.	27
6.1.1.12.2. Variables Intermedias.	27
6.1.1.12.3. Variables Finales.	27
6.1.2. Cambio Organizacional.....	28
6.1.2.1. Tipos de fuerzas de Cambio.....	28
6.1.2.1.1. Internas.	28
6.1.2.1.2. Externas.	28
6.1.2.2. Resistencia al cambio.....	29
6.1.2.3. Singularidad en el Proceso de Cambio.....	30
6.1.2.4. Proceso de Cambio Organizacional.	31
6.1.3. El Liderazgo.....	32
6.1.4. La Comunicación.....	33
6.1.5. La Motivación.....	34
6.1.5.1. Teoría de las necesidades de Maslow.	35
6.1.5.2. Teoría de las relaciones humanas de Negregar.	35
6.1.5.3. Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.	35
6.1.5.4. Teoría de la motivación-higiene formulada por Frederick Herzberg.....	36
6.1.6. La Satisfacción Laboral.	36
6.1.6.1. Definición.....	36
6.1.6.1.1. Trabajo mentalmente estimulante.	37
6.1.6.1.2. Remuneraciones equitativas.....	37
6.1.6.1.3. Condiciones laborales de apoyo.....	37
6.1.6.1.4. Compañeros que los respalden.....	37
6.1.7. Acerca del cuestionario de J.L. Meliá y J.M. Peiró.	37
6.2. Marco Referencial.....	39
6.2.1. Reseña Histórica de la empresa Farallones Aquaculture, S.A.	39
6.2.2. Misión.....	40
6.2.2.1. Elementos fundamentales de nuestra Misión.	40
6.2.3. Visión.....	40
6.2.3.1. Elementos fundamentales de nuestra Visión.....	40
6.2.4. Valores.....	41

6.2.4.1. Elementos fundamentales de nuestros Valores.....	41
VII. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
7.1. El modelo de la investigación.....	42
7.2. Tipo de investigación.....	42
7.3. Área de estudio.....	42
7.4. Población.....	42
7.5. Tipos de muestreo y muestra.....	43
7.6. Fuentes de información.....	43
7.6.1. Fuentes primarias.....	43
7.6.2. Fuentes secundarias.....	43
7.7. Materiales y método de recopilación de información.....	43
7.8. Procesamiento y análisis de datos.....	43
7.9. Presentación de los resultados.....	44
7.10. Criterios de selección.....	44
7.10.1. Criterios de inclusión.....	44
7.10.2. Criterios de exclusión.....	44
7.11. Sesgos del estudio.....	44
7.11.1. Posibles sesgos del estudio.....	44
7.11.2. Control de sesgos.....	44
7.12. Consideraciones éticas.....	45
7.13. Operacionalización de variables.....	45
VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	46
IX. CONCLUSIONES.....	64
X. RECOMENDACIONES.....	67
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	68
XII. ANEXOS.....	72



I. INTRODUCCIÓN

El estudio del Clima Organizacional constituye uno de los retos más importantes dentro de las empresas debido a que este es un elemento que garantiza la productividad de todo tipo de entidades. En la actualidad, los dramáticos cambios que caracterizan la nueva economía están reestructurando al ambiente laboral. El fenómeno de la globalización ha generado un gran nivel de competencia internacional. **(Castro, Contreras & Montoya, 2009)**

Las organizaciones que deseen ser exitosas y consolidar su posicionamiento en el mercado deberán ser innovadoras, diversas y flexibles; debido a que tanto los clientes como los inversores ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los trabajadores y los equipos de trabajo. Nicaragua, no es ajeno a los cambios de esta nueva economía. En los últimos años se está afrontando cambios sustanciales no solo en lo relacionado al aspecto económico, sino también a lo político, social y cultural, como resultado de la globalización. **(Darío, 2007)**

En el occidente del país, específicamente en León, las organizaciones se han vuelto más competitivos, se vive la ola de las empresas de calidad en todas ellas los trabajadores juegan un rol importante, por lo que el clima organizacional juega un papel significativo para tener éxito en la gestión administrativa, innovando las políticas de calidad de vida de la empresa en sus prácticas para hacerse cargo de las necesidades de todos los empleados, como una forma de apoyar los objetivos del negocio y de retener a los mejores talentos. **(Castro, Contreras & Montoya, 2009)**



El propósito de la presente tesis monográfica consiste en: Evaluar el Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

Para alcanzar tal fin se identificaron los factores que inciden en Clima Organizacional, siendo estos los siguientes: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Satisfacción y Conflicto, sustentado en el cuestionario elaborado por Meliá, J.L, Peiro, J.M en la modalidad de encuesta; la que se aplicó en las áreas administrativas siguientes: “Contabilidad”, “Logística” y “Compras y ventas”; cabe señalar que el área de recursos Humanos no respondieron el instrumento, por lo que no forman parte de la muestra del estudio .

A efectos de este trabajo de investigación, primero se plantea los Antecedentes y Justificación del problema de modo, que el lector se ubique en el tema que se quiere investigar. Asimismo, se señalan los objetivos generales y específicos que se persigue en la misma. Luego, se elaboró el Marco teórico donde se registran las bases teóricas relacionados con el Clima Organizacional en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A. Posteriormente se muestra el Diseño Metodológico, el cual comprende técnicas utilizadas para la recolección y procedimiento de datos. También, presenta el análisis de los resultados obtenidos y finalmente culmina con la determinación de Conclusiones y Recomendaciones en base a toda la información recopilada durante el desarrollo de este trabajo. Se añade la Bibliografía utilizada con sus respectivos Anexos.



II. ANTECEDENTES

Las primeras investigaciones acerca de la Clima Organizacional y Calidad de Vida Laboral se remonta a los años 70 en los Estados Unidos con el surgimiento del movimiento de Desarrollo Organizacional, el cual busca optimizar la eficacia y la eficiencia organizacional a partir de la humanización del entorno de trabajo, teniendo como referente el desarrollo del trabajador en todos los aspectos que lo afectan dentro de la organización; el termino Calidad de Vida fue acuñado por Louis Davis en 1970 y por medio del pretendía describir que deberían promover todas las organizaciones por el bienestar y la salud de todos sus trabajadores para que estos pudieran ejercer satisfactoriamente sus labores. **(Chiavenato, 2007)**

Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A. es una empresa panameña fundada en 1993 dedicada a la producción larval, el cultivo y comercialización de camarones. El grupo corporativo Farallón Aquaculture tiene su sede principal en la Ciudad de Panamá. La operación incluye cinco (5) centros de producción larval ubicados en Panamá, México, Nicaragua, Tailandia y Venezuela, (2) Plantas de empaques ubicadas en Panamá y Nicaragua, (8) Fincas camaroneras para un total de 3096 hectáreas distribuidas en 3 países.

El Grupo Farallón tiene un alto reconocimiento de sus propias marcas Farallón, Afrodisia y Portobello, en los mercados asiáticos, europeos y estadounidenses. Esto es debido a su control de calidad y la seriedad de la empresa en el cumplimiento de sus compromisos. En la Empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A. “**FARANIC**”, no se han realizado investigaciones



similares a la desarrollada en la presente monografía; sin embargo, se encontraron estudios realizados en otras empresas lo que constituyo los antecedentes investigativos dentro de lo que tenemos los siguientes:

- A.** Diagnóstico del Clima organizacional del área de ventas del Grupo Monge casa comercial del Gallo más Gallo tienda León, durante el periodo de Enero – Junio del 2015. Autoras: León López Karla, Donaire Meza Erika. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Julio 2015.
- B.** Diagnóstico del Clima organizacional de los trabajadores de la Avícola Solís, de la comarca la Ceiba, del municipio de León en el periodo comprendido de Mayo a Julio del 2014.
- C.** Diagnóstico del Clima Organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria (UNA). Tesis para optar al grado de: Master en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento presentado por: Lidia Amanda Madrigal Díaz, Managua, Nicaragua Enero, 2013.
- D.** Estudio Diagnóstico de Clima Organizacional en una dependencia pública. Por: Lic. Luz Williams Rodríguez, Universidad Autónoma de Nuevo León división de estudios de posgrado de Psicología. Febrero 2013.
- E.** Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009. Presenta: Nelsy Marien Cortés Jiménez Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública.



III. JUSTIFICACIÓN

La economía mundial actual, se caracteriza por sus constantes cambios, por su dinamismo y competitividad; y es allí donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, donde la gerencia debe hacer seguimiento al comportamiento organizacional de la empresa para seguir en curso normalmente. (Arévalo, 2014)

Las empresas deben buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para aumentar la productividad, pero sin perder de vista el lado humano de la empresa. Por ello, deben mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización. (Chiavenato, 2007)

En un **sentido social**, esta investigación tiene gran valor para los empleados del área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ya que podrán identificar los diversos factores que pudieran afectar su desempeño en estrecha relación con el Clima Organizacional.

Desde el **punto de vista teórico**, esta investigación es importante porque se analizarán los elementos que contemplan el Cuestionario de Meliá, J.L, Peiro, J.M, donde se identificarán los niveles de motivación, comunicación, satisfacción, liderazgo y conflicto en el área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A.



Desde el **punto de vista práctico**, la investigación es importante porque proporciona a la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A., un instrumento que le permita conocer información real acerca del Clima Organizacional que se presenta en su Área Administrativa y que incide en el comportamiento de sus colaboradores.

Por último, desde el **punto de vista metodológico**, el trabajo escrito permitirá verificar los procedimientos investigativos, así como el uso de técnicas, métodos y herramientas de carácter científico, sirviendo de guía para futuros estudios del tema.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Nicaragua la situación económica, política y social ha originado que el reclutamiento y selección de personal calificado se convierta en un reto. Una temática de la cual deberían estar atentas las empresas, organizaciones e instituciones gubernamentales es el Clima Organizacional de la misma; ya que ello determina el éxito o la disfuncionalidad de la empresa. Por lo tanto, los directivos deben estar atentos a los movimientos que sucedan, tanto fuera como dentro de la organización, para evitar convertirse en una empresa disfuncional, improductiva e ineficiente por no tomar las acciones correspondientes en los momentos de cambio. (Arévalo, 2014)

Actualmente, gracias al empeño que han inferido los estudiosos de esta materia, las organizaciones han adaptado sus estructuras a los cambios altamente positivos para ambas partes organización-trabajador, dando la relevancia que ello significa estableciendo programas de bienestar y seguridad, socioeconómico que se traduce en un excelente “Clima Organizacional”. La presente investigación se desarrolló en el Área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, donde hay resistencia a estos cambios de paradigmas, ya que no lo conciben como una inversión para incrementar la productividad en el trabajo.

Dado lo anterior, sería interesante saber: **¿Cómo evalúan los trabajadores del Área Administrativa el Clima Organizacional en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A., ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017?**



V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Evaluar el Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

5.2. Objetivos Específicos

- A.** Determinar la valoración de los trabajadores Administrativos por cada variable del cuestionario de J.L Peiro sobre el Clima Organizacional en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A.
- B.** Explicar las variables del Clima Organizacional en función de la percepción de los trabajadores Administrativos por cada departamento de la empresa.
- C.** Calificar el Clima Organizacional en el Área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A.



VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Marco Conceptual

6.1.1. El Clima Organizacional.

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Arévalo, 2014)

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para explorar este interesante tema se contará con la opinión de distintos e importantes estudiosos del tema y también con las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma. (Chiavenato, 2007)



Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Una definición proporcionada por **(Robbins & Judge, 2013)** se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. **(J. Martínez Morales & M. Salvador, 2011)** definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Por otra parte, se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. **(Bautista, 2009)**

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro



tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. **(Bautista, 2009)**

6.1.1.1. El ambiente laboral.

Es el factor que induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización y, por ende, en el clima completando el circuito que mostramos a continuación. **(Chiavenato, 2007)**

6.1.1.2. Características del Clima Organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar las siguientes características:

- A.** El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas.
- B.** Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- C.** El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- D.** El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- E.** Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- F.** El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.



Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). **(Chiavenato, 2007)**

6.1.1.3. Dimensiones del Clima Organizacional.

6.1.1.3.1. Estructura.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de



su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

6.1.1.3.2. Responsabilidad.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

6.1.1.3.3. Recompensa.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

6.1.1.3.4. Desafío.

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

6.1.1.3.5. Relaciones.

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6.1.1.3.6. Cooperación.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.



6.1.1.3.7. Estándares.

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

6.1.1.3.8. Conflictos.

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

6.1.1.3.9. Identidad.

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que 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.

6.1.1.3.10. Otras dimensiones para medir el Clima Organizacional.

- A.** Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- B.** Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- C.** Actitudes hacia el contenido del puesto.



D. Actitudes hacia la supervisión.

E. Actitudes hacia las recompensas financieras.

F. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.

G. Actitudes hacia los compañeros de trabajo. (**Chiavenato, 2007**)

6.1.1.4. Funciones del Clima Organizacional.

6.1.1.4.1. Desvinculación.

Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

6.1.1.4.2. Obstaculización.

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

6.1.1.4.3. Espíritu.

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

6.1.1.4.4. Intimidación.

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

6.1.1.4.5. Alejamiento.

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6.1.1.4.6. Énfasis en la producción.

Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.



6.1.1.4.7. Empuje.

Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

6.1.1.4.8. Consideración.

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

6.1.1.4.9. Estructura.

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

6.1.1.4.10. Responsabilidad.

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

6.1.1.4.11. Recompensa.

La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

6.1.1.4.12. Riesgo.

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?



6.1.1.4.13. Cordialidad.

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

6.1.1.4.14. Apoyo.

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

6.1.1.4.15. Normas.

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

6.1.1.4.16. Formalización.

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

6.1.1.4.17. Conflicto.

La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

6.1.1.4.18. Identidad.

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

6.1.1.4.19. Conflicto e inconsecuencia.

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.



6.1.1.4.20. Selección basada en capacidad y desempeño.

El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

6.1.1.4.21. Tolerancia a los errores.

La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

6.1.1.4.22. Adecuación de la planeación.

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
(Caravelo, 2004)

6.1.1.5. Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima Organizacional.

6.1.1.5.1. Retroalimentación.

Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

6.1.1.5.2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales.

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la



definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual.

Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

6.1.1.5.3. Incremento en la interacción y la comunicación.

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según (N. Delgado Torres & D. Delgado Torres, 2003). La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

6.1.1.5.4. Confrontación.

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos



de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

6.1.1.5.5. Educación.

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- A.** El conocimiento y los conceptos.
- B.** Las creencias y actitudes anticuadas.
- C.** Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6.1.1.5.6. Participación.

Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la



retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.

6.1.1.5.7. Responsabilidad creciente.

Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

6.1.1.5.8. Energía y optimismo crecientes.

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnóstico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos. **(Arévalo, 2014)**

6.1.1.6. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de empresas.

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.



Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- A.** Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- B.** Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- C.** Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que 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. Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general. **(Darío, 2007)**

6.1.1.7. Determinantes del Clima Organizacional.

- A.** Prestaciones
- B.** Relaciones Gerente-subalterno
- C.** Incentivos
- D.** Participación
- E.** Políticas
- F.** Procedimientos
- G.** Normas
- H.** Seguridad
- I.** Servicios
- J.** Sueldos y salaries
- K.** Naturaleza del trabajo
- L.** Condiciones de trabajo. **(Hellriegel & Slocum, 2009)**

6.1.1.8. Beneficios positivos del Clima Organizacional.

- A.** Satisfacción general de los trabajadores



- B. Mejor comunicación
- C. Positivización de las actitudes.
- D. Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- E. Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios. **(Robbins & Judge, 2013)**

6.1.1.9. Resultados de un Clima Organizacional negativo.

- A. Ausentismo.
- B. Accidentes de trabajo.
- C. Pérdidas de tiempo.
- D. Quejas.
- E. Mayor tiempo extra.
- F. Calidad deficiente.
- G. Sabotajes.
- H. Demoras.
- I. Hurtos.
- J. Mayor rotación de personal.
- K. Incrementos de gastos.
- L. Interrupciones constantes en el proceso de trabajo. **(Hellriegel & Slocum, 2009)**

6.1.1.10. Elementos del Clima Organizacional.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que miden parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.



Por lo tanto, nos permitimos recalcar que, el ambiente laboral no se ve ni se toca; pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- A. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- B. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- C. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- D. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- E. La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- F. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (Arévalo, 2014)

6.1.1.11. Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla



A. Clima: Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.

Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

B. Cultura: Los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

C. Clima organizacional El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

D. Cultura organizacional: La cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada. Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional son que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la



cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante, el clima es más variable. (**Chiavenato, 2007**)

6.1.1.12. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (**Bautista, 2009**) 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 reacción estará determinada por la percepción. **Likert** establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima; en tal sentido se cita:

6.1.1.12.1. Variables Causales.

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

6.1.1.12.2. Variables Intermedias.

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

6.1.1.12.3. Variables Finales.

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.



Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias. **(Bautista, 2009)**

6.1.2. Cambio Organizacional.

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. **(Caravelo, 2004)**

6.1.2.1. Tipos de fuerzas de Cambio.

6.1.2.1.1. Internas.

Son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.

6.1.2.1.2. Externas.

Son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.



Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo, el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas; cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar es que, si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo. Se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, porque todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje. El aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento, que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, esto se puede sintetizar en las siguientes frases:

A. El Aprendizaje involucra cambios.

B. Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.

C. Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un acto reflejo.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación, del cual como ya se dijo, en un principio las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe considerar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas. (Chiavenato, 2007)

6.1.2.2. Resistencia al cambio.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, buscan una forma de defenderse de lo desconocido, que consiste en aferrarse de lo conocido y, consecuentemente



negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

Realmente, el cambio ocurre a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio, es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo, es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que, como idea central, se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que, sin capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, resulta mucho más dificultoso y hasta puede tener una gran probabilidad de fracaso. **(Solórzano, 2014)**

6.1.2.3. Singularidad en el Proceso de Cambio.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea



única. Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar. (**Capacitación efectiva en la empresa, 2009**)

6.1.2.4. Proceso de Cambio Organizacional.

Cambiar no es muy fácil, primeramente, porque ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aunque estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento.

(**Armentos & Sánchez, 2015**) estructuraron un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

- A.** Descongelar implica tornar obvia la necesidad de cambio tanto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.
- B.** El cambio implica incorporar un agente de cambio entrenado, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el de correr de este proceso, el agente de cambio alimentará a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se irán identificando con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos en la medida que percibieren su eficacia en el desempeño.
- C.** Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma. El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como



relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil. Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- A. Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- B. Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- C. Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o el desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de coste. (Urrutia, 2010)

6.1.3. El Liderazgo.

Es uno de los temas más sonados en las organizaciones, tiene gran impacto en las variables clima organizacional y satisfacción laboral, es por eso la importancia de tener líderes ya que de esta manera se genera resultado en la compañía. Como fenómeno social, el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones.



Su presencia salta a la vista en todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, donde el nombre de individuos que desempeñan un rol notable siempre acompaña aquel mosaico de hechos culturales, políticos y militares que se despliega con el transcurso del tiempo. **(Ramírez, 2013)**. Según el autor la influencia del liderazgo cubre las actividades sociales del individuo que estén relacionadas con interrelación y comportamiento dentro de las personas dentro de un equipo con objetivos comunes. El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo, que son los resultados concretos de la acción humana. **(Rodríguez L. L., 2013)**

El mayor recurso que un líder tiene a su alcance es el humano. Son las personas las únicas que pueden transformar procesos en resultados, y el líder tiene que estar preocupado por alcanzar resultados con eficacia y eficiencia. **(Armentos & Sánchez, 2015)**

6.1.4. La Comunicación.

Es muy importante sin este factor las empresas no podrían existir. Habitualmente desde en la psicología general y también desde la psicología de las organizaciones se toma como supuesto que “más comunicación es mejor” ya que si existe poca comunicación entre las personas, incluso cuando trabajan juntas y tienen proyectos en común, se asume que por falta de habilidades de comunicación, con frecuencia, la gente no transmite lo que piensa, y ello hace que los equipos y grupos de personas sean más eficientes, y eficaces y que la satisfacción en las relaciones personales sean menor de las que podrían ser. **(Díaz, 2013)**



Es muy importante poder contar con una comunicación eficaz y eficiente en las organizaciones, hoy en día es un problema que muchas decisiones no se toman o se hacen cosas diferentes, por no haber un canal correcto de comunicación. Existen demasiados conflictos entre las personas, ya sean de directores a directores o jefes a subalternos cuando no existe una comunicación fluida, muchas veces los directores toman decisiones y no las comparten o no dan las instrucciones correctas, volviendo el clima laboral un poco tedioso. La comunicación, comprendida como una acción final donde se comparte y se tiene en común un saber mutuo, es un pilar fundamental de la organización de la sociedad de la información y del conocimiento, como quiera que es ella que establece la utilidad verdadera de la información y del conocimiento. **(Gasalla, 2007)**

La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica. Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que les facilita convertirse en conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales de las competencias distintivas y ventajas competitivas de cualquier organización, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilita incrementar la productividad y la competitividad. **(Katzenbach, 2000)**

6.1.5. La Motivación.

Existen varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo, de las cuales sólo se tomaron en cuenta algunas conocidas y aceptadas. A continuación, se presenta una descripción resumida y esquemática de los principios propuestos: **(Rodríguez K. C., 2002)**



6.1.5.1. Teoría de las necesidades de Maslow.

Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Establece una jerarquía de cinco necesidades, así: Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales, Necesidades de seguridad: la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales; Necesidades sociales: el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Necesidades del yo: de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.) Necesidades de autorrealización: están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente.

6.1.5.2. Teoría de las relaciones humanas de Negregar.

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre.

6.1.5.3. Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.

Menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre



los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

6.1.5.4. Teoría de la motivación-higiene formulada por Frederick Herzberg.

Explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales.

6.1.6. La Satisfacción Laboral.

6.1.6.1. Definición.

(Robbins & Judge, 2013) definen este término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Además, dicen que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales. Además, comentan que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:



6.1.6.1.1. Trabajo mentalmente estimulante.

Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

6.1.6.1.2. Remuneraciones equitativas.

Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos; de igual forma se requiere un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, que lleve a mayores tareas y una mejor posición.

6.1.6.1.3. Condiciones laborales de apoyo.

Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

6.1.6.1.4. Compañeros que los respalden.

Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

6.1.7. Acerca del cuestionario de J.L. Meliá y J.M. Peiró.

La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo y, consecuentemente, se han desarrollado múltiples instrumentos de medida de la misma que Cook y colaboradores clasificaron en medidas globales y medidas de aspectos específicos. Entre las medidas globales se cuentan tres subtipos:

(a) Las que contienen ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo obteniéndose un promedio;



(b) Las que promedian ítems que son variantes formales de la pregunta "¿Cuán satisfecho está Ud. en su actual trabajo?", y (c) Las que combinan ambas aproximaciones.

En este contexto de variedad y heterogeneidad surgió el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82) que aportaba (a) una consideración de los aspectos específicos culturales y organizacionales de nuestro contexto social con un muestreo sistemático y amplio de las diversas facetas de la vida organizacional española, (b) la posibilidad de obtener un índice global e índices específicos para diversas facetas de la satisfacción laboral, y (c) un ámbito de aplicación muy amplio a través de tipos de organizaciones y de tipos de roles (Meliá et al., 1.986).

El S4/82 mostró satisfactorios valores de fiabilidad y validez. En suma, el S4/82 fue desarrollado como un cuestionario extenso y robusto en contenido y útil como fuente de diagnóstico preciso en investigación y en consultoría. En contrapartida el S4/82 es una medida de 82 ítems con siete alternativas cada uno (De "1. Muy Insatisfecho" a "7. Muy Satisfecho") que conlleva (a) costes de tiempo de aplicación y (b) la aparición de respuestas en la categoría "4. Indiferente" debido al muestreo exhaustivo de contenido que fuerza a considerar a la persona que lo contesta aspectos que no son un contenido sustancial en su puesto o contexto laboral. Sin embargo, la presencia de ítems específicos para ciertas organizaciones o para ciertos roles es muy útil para un diagnóstico minucioso. Los costes de tiempo debidos a la longitud del cuestionario y los costes motivacionales debidos a la exhaustividad del contenido son especialmente importantes en el contexto de la psicología de las organizaciones.



Consecuentemente, en búsqueda de desarrollar nuevas formas del cuestionario de satisfacción que fueran sustancialmente más cortas y ligeras, evitando la presencia de ítems para los que la respuesta "Indiferente" es demasiado común, manteniendo a la vez la utilidad diagnóstica, la fiabilidad y la validez y respetando en lo posible la estructura factorial del Cuestionario General de Satisfacción S4/82; en este trabajo se presenta un modelo basado en la versión S20/23 (que consta de 23 ítems y que puede considerarse la versión reducida más completa estructuralmente de las desarrolladas a partir del S4/82), combinándolo con otros ítems que abarcan aspectos como Motivación, Liderazgo, Comunicación y Conflicto, ya que son elementos a tomar en cuenta para estudiar el Clima Organizacional. (J.L. Meliá & J.M. Peiró, 1989)

6.2. Marco Referencial

6.2.1. Reseña Histórica de la empresa Farallones Aquaculture, S.A.

Farallón Aquaculture, S.A. es una empresa panameña fundada en 1993. El grupo corporativo Farallón Aquaculture tiene su sede principal en la Ciudad de Panamá. La operación incluye cinco centros de producción larval ubicados en Panamá, México, Nicaragua, Tailandia y Venezuela, Plantas de empaques ubicadas en Panamá y Nicaragua, Fincas camaroneras para un total de 3096 hectáreas distribuidas en 3 países.

Cuenta con una fuerza laboral de más de 1,000 colaboradores en toda la región, lista para servirles y con recurso humano debidamente capacitado para producir tecnología punta de lanza en la industria camaronera. Este capital humano está compuesto de personas altamente calificadas provenientes de culturas muy diversas.



Nuestra filosofía a la hora de los negocios es establecer relaciones de Mutuo Beneficio con nuestros clientes, basadas en confianza. Estamos convencidos que las alianzas e intercambios de conocimientos y tecnología fortalecen nuestra industria, somos una empresa visionaria, dispuesta a tomar riesgos y aceptar recomendaciones.

6.2.2. Misión.

Fortalecimiento de la industria camaronera a través del mejoramiento continuo del producto, el mantenimiento de precios accesibles y consolidación de la empresa, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y personas que habitan las áreas cercanas a nuestros polos de producción”.

6.2.2.1. Elementos fundamentales de nuestra Misión.

- A.** Fortalecimiento de la industria.
- B.** Mejoramiento continuo del producto.
- C.** Consolidación de la empresa.
- D.** Beneficio de sus miembros.
- E.** Acceso del producto a la población general Precio accesible.

6.2.3. Visión.

“Farallón Aquaculture, S.A. líder de la industria del cultivo de camarones a nivel regional, a través de su capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes, el uso de tecnología de vanguardia, el aseguramiento de productos de alta calidad y la valoración de su recurso humano.”

6.2.3.1. Elementos fundamentales de nuestra Visión.

- A.** Liderazgo en la industria.



- B.** Tecnología de vanguardia.
- C.** Alta Calidad del Producto.
- D.** Valoración del Recurso Humano.

6.2.4. Valores.

Honradez, Honestidad, Responsabilidad, Perseverancia, Credibilidad, Lealtad, Fraternidad, Confianza, Seguridad e Integridad.

6.2.4.1. Elementos fundamentales de nuestros Valores.

- A.** Honradez con espíritu de abundancia y sin tela de duda.
- B.** Honestidad en el trabajo y el trato al cliente.
- C.** Responsabilidad en el cumplimiento del deber y a nivel personal.
- D.** Perseverancia en la búsqueda de la mejora continua.
- E.** Credibilidad reflejada en el servicio de calidad al cliente.
- F.** Lealtad a la empresa y sus colaboradores.
- G.** Fraternidad entre todos los miembros de la organización.
- H.** Confianza como base fundamental en las relaciones humanas interna y externamente a la empresa.
- I.** Seguridad a nivel personal e industrial como guía en el diseño y planeamiento del trabajo.
- J.** Integridad para que haya confianza y credibilidad.



VII. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se detallan los componentes que se emplearon en el aspecto metodológico para hacer posible esta investigación:

7.1. El modelo de la investigación

Se considera que el modelo es la guía teórica que va paso a paso hasta llegar a los resultados, el autor del modelo seleccionado es Mario Tamayo y Tamayo, se le dio especial atención a la elección del tema, el problema y metodología.

7.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación enmarcado en el presente trabajo es de carácter descriptivo porque se están estudiando aspectos que presenta la Empresa Farallones; el estudio es no experimental porque no se manipularan variables, es de corte transversal porque se recolectan los datos en un espacio dimensional definido y está basada en un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas. Así mismo, es una investigación aplicada, ya que se aborda una situación real.

7.3. Área de estudio

Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture, S.A. (Contabilidad, Logística y Compras) localizada en la ciudad de León-Nicaragua.

7.4. Población

La población está constituida por todos los trabajadores del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture, S.A. (Contabilidad, Logística y Compras).



7.5. Tipos de muestreo y muestra

No se aplicó ningún tipo de muestreo. Se utilizó la técnica del Censo por ser una muestra relativamente pequeña y tener acceso disponible a la misma; se seleccionaron 11 colaboradores.

7.6. Fuentes de información

7.6.1. Fuentes primarias.

Los trabajadores del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture, S.A.

7.6.2. Fuentes secundarias.

Las constituyen libros, sitios web y tesis de donde obtuvimos información que permitió la formación de la base teórica a desarrollar en esta investigación. Siendo los libros más relevantes los de Comportamiento Organizacional de autores como Chiavenato, Robbins & Judge y Hellriegel & Slocum y algunas tesis aplicadas a la temática de Clima Organizacional, mencionadas en los antecedentes.

7.7. Materiales y método de recopilación de información

El método es de orden deductivo, puesto que va de lo general a lo particular; el instrumento que se aplicó para recolectar la información fue el cuestionario.

7.8. Procesamiento y análisis de datos

Se creó la base de datos en el programa Microsoft Excel, para el registro y procesamiento de los resultados obtenidos del cuestionario, posteriormente se elaboraron los gráficos.



7.9. Presentación de los resultados

Luego de interpretar cualitativamente los gráficos, se procesó todo el documento mediante el programa Microsoft Word para la presentación sistemática de los resultados.

7.10. Criterios de selección

7.10.1. Criterios de inclusión.

- A.** Ser trabajador de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua, S.A. ubicada en León.
- B.** Estar laborando en el Área Administrativa de esta empresa, ubicada en León.

7.10.2. Criterios de exclusión.

- A.** No ser trabajador de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua, S.A. ubicada en León.
- B.** No estar laborando en el Área Administrativa de esta empresa, ubicada en León.

7.11. Sesgos del estudio

7.11.1. Posibles sesgos del estudio.

- A.** Falta de interés por parte de los colaboradores.
- B.** Desconfianza personal de los colaboradores de la empresa Farallones Aquaculture, S.A.

7.11.2. Control de sesgos.

- A.** Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.
- B.** Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento para no obtener datos nulos.
- C.** Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.
- D.** Persuadir de manera respetuosa a los colaboradores para que respondan el instrumento.



7.12. Consideraciones éticas

- A. Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores de los Farallones Aquaculture, S.A., ya que son nuestra fuente de información primaria.
- B. Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.

7.13. Operacionalización de variables

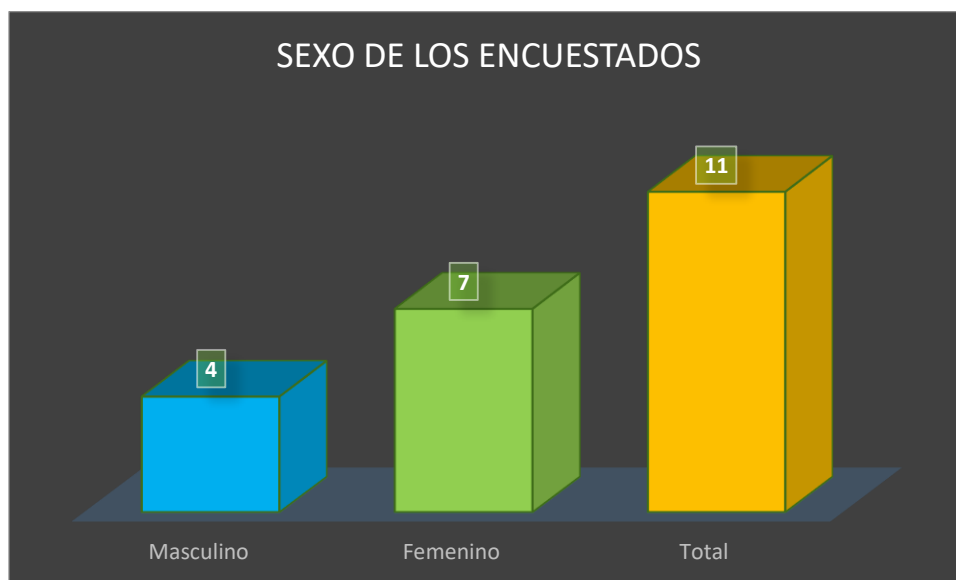
Tabla N° 1: Operacionalización de variables.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Edad	Tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de una persona hasta su actualidad.	Ninguna	Determinar los rangos de edad de los trabajadores del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture, S.A.	Cuestionario -De 18-29 años -De 30-41 años -Más de 42 años
Sexo	Conjunto de las peculiaridades que caracterizan los individuos de una especie dividiéndolos en masculinos y femeninos.	Masculino	Descubrir la distribución del número de trabajadores del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua, S.A., según su sexo.	Cuestionario -Masculino -Femenino
		Femenino		
Departamento donde labora en la empresa	Subconjunto del Área donde el trabajador ejecuta sus funciones dentro de la empresa.	Contabilidad	Conocer la distribución de los trabajadores de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua, S.A., según el departamento donde laboran.	Cuestionario -Contabilidad -Logística -Compras
		Logística		
		Compras		
Clima Organizacional	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.	Motivación	Calificar el Clima Organizacional en el Área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A.	Cuestionario -Excelente -Muy Bueno -Bueno -Regular -Malo
		Liderazgo		
		Comunicación		
		Satisfacción		
		Conflicto		



VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gráfico #1

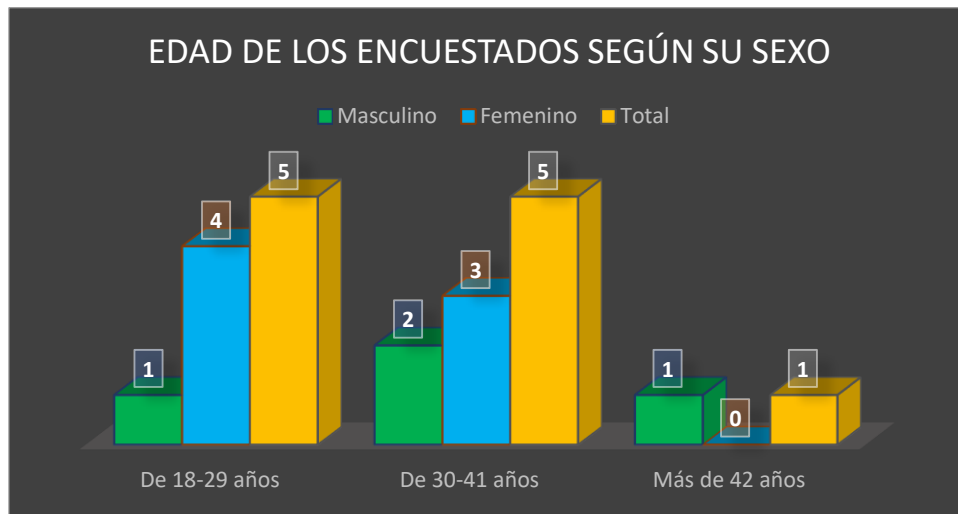


Análisis

El gráfico muestra que el 36.36% de los encuestados pertenecen al sexo masculino, equivalente a 4 trabajadores; mientras el 63.63% de los encuestados pertenece al sexo femenino, equivalente a 7 trabajadoras, para un total de 11 empleados del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua S.A.



Gráfico #2

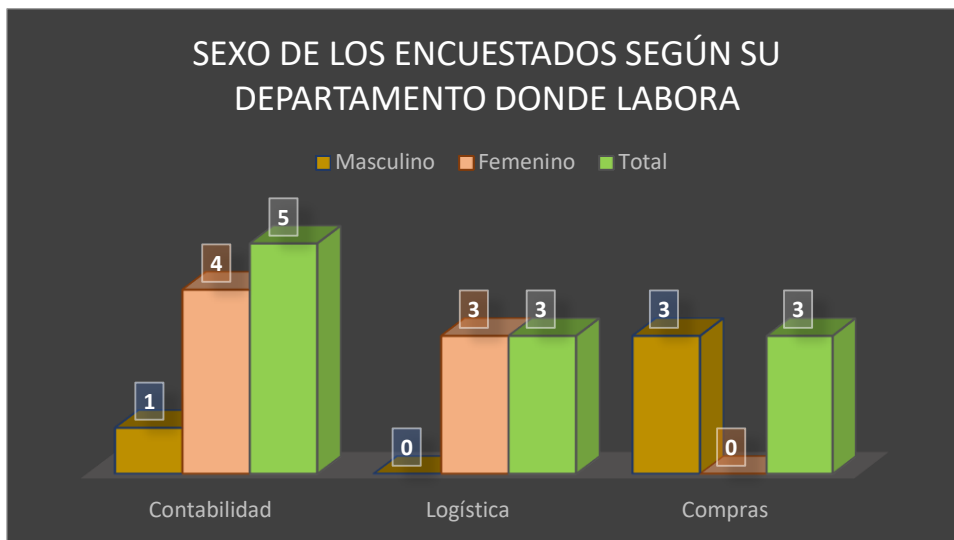


Análisis

Se observa que el 45.45% de los encuestados, equivalente a 5 trabajadores poseen edades entre 18-29 años; con un mismo porcentaje del 45.45%, se encuentra un grupo de trabajadores que poseen entre 30-41 años de edad. No obstante, el 9,09% de los encuestados, que equivale a un empleado, posee más de 42 años; siendo actualmente una empresa que en su Área Administrativa cuenta con capital humano joven y en enteras capacidades físicas e intelectuales para realizar eficientemente su trabajo.



Gráfico #3



Análisis

El gráfico muestra que el 45.45% de los encuestados, equivalente a 5 trabajadores laboran en el Departamento de Contabilidad, siendo la mayoría mujeres. Mientras el 27.27% de los encuestados, equivalente a 3 trabajadores laboran en el Departamento de Logística, siendo todas mujeres.

No obstante, el 27.27% de los encuestados, equivalente a 3 trabajadores laboran en el Área de Compras, siendo todos varones.



II. DATOS DEL DESARROLLO:

1. MOTIVACIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Me siento muy motivado con mi ambiente de trabajo.			27.27% (3)	63.63% (7)	9.09% (1)
2. Existe un plan para lograr los objetivos de la empresa.				63.63% (7)	36.36% (4)
3. Le gusta su trabajo.				54.54% (6)	45.45% (5)

R1.1: Del total de la muestra de 11 que representan el 100% de los trabajadores del Área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, y según la escala de Likert: el 27.27 % están neutros, el 63.63% están de acuerdo y el 9.09% están muy de acuerdo en que se sienten muy motivados con su ambiente de trabajo.

R1.2: El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que en la empresa existe un plan para lograr los objetivos de la empresa, ya que estos objetivos se encuentran en el Manual Organizacional.

R1.3: Del 100% de la muestra, el 54.54% están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo en que les gusta su trabajo, porque los empleados ejercen los conocimientos adquiridos en el curso de sus carreras profesionales.



4. Sale de su trabajo, sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho.	9.09% (1)	54.54% (6)	36.36% (4)
5. En la empresa valoran su trabajo.	9.09% (1)	63.63% (7)	27.27% (3)
6. Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.		45.45% (5)	54.54% (6)

R1.4: El 9.09% de los encuestados están neutros en que salen de su trabajo sintiéndose satisfechos de lo que han hecho, debido a que en ocasiones cometen errores en sus funciones, lo que les causa insatisfacción. Mientras el 54.54% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

R1.5: El 9.09% de los encuestados están neutros en que la empresa valora su trabajo, ya que no sienten muestras de agradecimiento por parte de los directivos. Mientras el 63.63% están de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo con esta afirmación.

R1.6: El 45.45% están de acuerdo y el 54.54% muy de acuerdo con que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, ya que la consideran como una entidad formal, responsable con la sociedad y el medio ambiente.

7. Considera que gana lo justo por su trabajo.	18.18% (2)	27.27% (3)	54.54% (6)
8. Se siente satisfecho con los beneficios que recibe.		18.18% (2)	45.45% (5)
9. Considera que necesita capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo.		45.45% (5)	18.18% (2)
10. El horario de su trabajo le permite atender sus necesidades personales.	27.27% (3)		36.36% (4)

R1.7: El 18.18% de los encuestados están en desacuerdo con que ganan lo justo por su trabajo y el 27.27% están neutros con esta afirmación, ya que consideran que sus salarios son bajos con



respecto a los que otorgan otras empresas del sector. Mientras el 54.54% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación.

R1.8: El 18.18% de los encuestados están neutros con que se sienten satisfechos con los beneficios que recibe, porque desean que se les otorgue algún incentivo como bonos económicos o canasta de alimentos básicos. Mientras que el 45.45% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

R1.9: El 45.45% de los encuestados están neutros con que necesitan capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo, ya que estos empleados consideran que tienen los conocimientos necesarios para cumplir eficientemente sus funciones. Mientras el 18.18% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

R1.10: El 27.27% están en desacuerdo con que el horario de su trabajo les permite atender sus necesidades personales, porque algunos días las responsabilidades ocasionan que salgan tarde de sus labores. Mientras el 36.36% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.



Gráfico #4



Análisis

Se observa que en el Departamento de Contabilidad y en el Departamento de Compras, el 27.27% de los encuestados consideran que su nivel de motivación es bueno, ya que los empleados expresaron que están orgullosos de trabajar en la empresa, se sienten satisfechos con su trabajo y los resultados que obtienen en él.

Mientras que, en el Departamento de Logística, el 18.18% de los encuestados consideran que su nivel de motivación es regular, porque algunos no saben a ciencia cierta si necesitan capacitaciones en algunas áreas de su interés y sienten que los beneficios que la empresa otorga podrían ser mejores. No obstante, en el Departamento de Contabilidad, el 18.18% tienen este mismo argumento.

Cabe resaltar que el 9.09% de los encuestados considera que su nivel de motivación es malo, porque el horario de trabajo no les permite atender sus asuntos personales; esto en el Departamento de Logística.



2. LIDERAZGO.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva.				72.72% (8)	27.27% (3)
2. Puede confiar en sus compañeros de trabajo.				54.54% (6)	45.45% (5)
3. Su superior inmediato escucha lo que dice su personal.				54.54% (6)	45.45% (5)

R2.1: El 72.72% de los encuestados están de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo en que sus compañeros y ellos trabajan juntos de manera efectiva.

R2.2: El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo en que pueden confiar en sus compañeros de trabajo.

R2.3: El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo en que superior inmediato escucha lo que dice su personal.



Gráfico #5



Análisis

Se observa que, en el Departamento de Contabilidad y Compras, el 27.27% de los encuestados consideran que su nivel de liderazgo es muy bueno, ya que el trabajo en equipo es efectivo, existe confianza y muy buena comunicación entre compañeros.

Mientras que, en el Departamento de Logística, el 27.27% de los encuestados consideran que su nivel de liderazgo es bueno, porque en mínimas ocasiones el trabajo en equipo no resulta tan efectivo. No obstante, el 18.18% de los encuestados del Departamento de Contabilidad poseen el mismo argumento.



3. COMUNICACIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1- Tiene buena comunicación con su jefe inmediato.				27.27% (3)	72.72% (8)
2- Se comunica bien con sus compañeros de trabajo.					100% (11)
3- Las orientaciones brindadas por su superior son clara y precisas.				81.81% (9)	18.18% (2)

R3.1: El 27.27% de los encuestados están de acuerdo y el 72.72% muy de acuerdo en que tienen buena comunicación con su jefe inmediato, ya que la comunicación vertical que han desarrollado es efectiva para fomentar la trasmisión de ideas y conocimientos que promueven la buena delegación de tareas.

R3.2: El 100% de los encuestados están muy de acuerdo en que se comunican bien con sus compañeros de trabajo, ya que no existen factores que interfieran la comunicación horizontal efectiva.

R3.3: El 81.81% de los encuestados están de acuerdo y el 18.18% muy de acuerdo en que las orientaciones brindadas por sus superiores son claras y precisas, porque los superiores cuentan con la pedagogía para transmitir información clara y entendible a sus subordinados.



Gráfico #6



Análisis

Se observa que, en el Departamento de Contabilidad, el 36.36% de los encuestados consideran que su nivel de comunicación es muy bueno, ya que la comunicación vertical y horizontal es efectiva.

Mientras que, en el Departamento de Logística y el Departamento de Compras y el 18.18% de los encuestados consideran que su nivel de comunicación es muy bueno, compartiendo el mismo argumento que los empleados del Departamento de Contabilidad.

Cabe resaltar que en los 3 Departamentos el 9.09% de los encuestados expresaron que su nivel de comunicación es bueno, debido a que, en mínimas ocasiones, no se logra una efectiva comunicación entre compañeros de trabajo por diferencias personales.



4. SASTIFACCIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Se siente muy satisfecho con su ambiente de trabajo.				63.63% (7)	36.36% (4)
2. Existe reconocimiento por parte de sus superiores.				45.45% (5)	54.54% (6)
3. Cuenta con un trato justo por parte de sus superiores.				18.18% (2)	81.81% (9)
4. Su superior sabe valorar su esfuerzo y aportaciones.				54.54% (6)	45.45% (5)

R4.1: El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que se sienten muy satisfechos con su ambiente de trabajo, se ha creado un clima laboral pacífico entre compañeros y superiores.

R4.2: El 45.45% de los encuestados están de acuerdo y el 54.54% muy de acuerdo en que existen reconocimientos por parte de sus superiores, ya que sólo 1 empleado no considera que se le reconoce la importancia del trabajo que realiza.

R4.3: El 18.18% de los encuestados están de acuerdo y el 81.81% muy de acuerdo con que cuentan con un trato justo por parte de sus superiores, ya que los empleados consideran que sus superiores los tratan con empatía.

R4.4: El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo con que sus superiores saben valorar sus esfuerzos y aportaciones, ya que la mayoría de los empleados reconocen que sus superiores los felicitan por el trabajo bien realizado y la importancia que este representa para la empresa.



5. Su superior no tiene favoritismo.		100%	(11)
6. Su superior le anima a desarrollar sus propias ideas.		63.63%	36.36%
		(7)	(4)
7. Si le ofrecieran un trabajo con el mismo salario y puesto No renunciaría a su trabajo actual.		36.36%	63.63%
		(4)	(7)

R4.5: El 100% de los encuestados están muy de acuerdo en que sus superiores no tienen favoritismo, porque los superiores tratan a todos los subordinados por igual, si hay que llamarles la atención lo hacen sin importar quien sea.

R4.6: El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que sus superiores les animan a desarrollar sus propias ideas, ya que en la empresa se cultivan la creatividad e innovación.

R4.7: El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que sí les ofrecieran un trabajo con el mismo salario y puesto no renunciarían a su trabajo actual, porque a la mayoría de los empleados les gusta su trabajo y se sienten orgullosos de laborar para esta empresa.



Gráfico #7



Análisis

Se observa que, en el Departamento de Contabilidad, el 45.45% de los encuestados consideran que su nivel de Satisfacción es muy bueno, ya que los empleados alegaron que el clima laboral es pacífico, reciben un trato justo por parte de sus superiores, se les valora su esfuerzo y los motivan a ser creativos e innovadores.

En el Departamento de Logística y de Compras, el 27.27% de los encuestados también consideran tener un muy buen nivel de Satisfacción, compartiendo el mismo argumento que los trabajadores del Departamento de Contabilidad.



5. CONFLICTO.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Cuando algo sale mal el error se corrige en equipo de manera que el problema no vuelva a suceder.			9.09% (1)	54.54% (6)	36.36% (4)
2. En su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar culpables.				72.72% (8)	27.27% (3)
3. Cuando tiene algún problema sabe a qué autoridad dirigirse.				54.54% (6)	45.45% (5)

R5.1: El 9.09% de los encuestados están neutros en que cuando algo sale mal, el error se corrige en equipo de manera que el problema no vuelva a suceder, debido a que a veces sólo ciertos trabajadores toman la iniciativa de resolver los problemas. Mientras el 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación, porque consideran que todos los empleados aportan igual valor en la resolución de conflictos.

R5.2: El 72.72% de los encuestados están de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo que, en su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar culpables, porque los empleados consideran que buscar culpables solo fomenta las diferencias interpersonales, por eso es mejor sólo concentrarse en las soluciones.

R5.3: El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo que, cuando tienen algún problema, saben a qué autoridad dirigirse, debido a que todos los empleados conocen al personal capaz de tomar el liderazgo para resolver un conflicto.



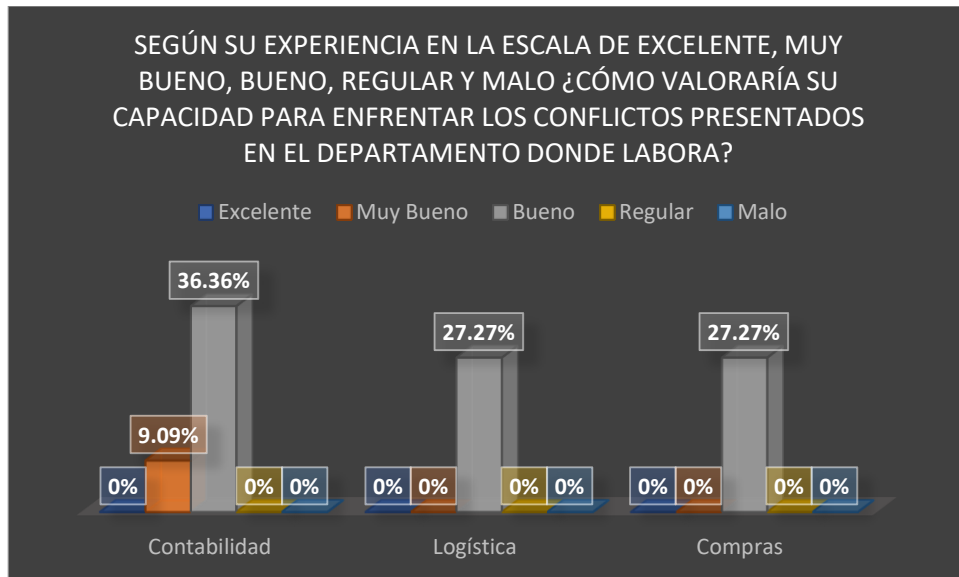
4. Muchos de los trabajadores sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.	45.45% (5)	36.36% (4)	18.18% (2)
5. Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo.	18.18% (2)	27.27% (3)	36.36% (4)

R5.4: El 45.45% de los encuestados están neutros en que muchos de los trabajadores sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo, ya que el trabajo es exigido, pero no en gran nivel. Mientras el 36.36% están de acuerdo y el 18.18% muy de acuerdo con esta afirmación, porque la mayoría de los empleados si sienten estrés porque su trabajo no debe llevar errores porque cuestan caro.

R5.5: El 18.18% de los encuestados están en desacuerdo y el 27.27% neutros que para desempeñar las funciones de su puesto tienen que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo, ya que estos trabajadores expresan que no se esfuerzan demasiado para hacer su trabajo. Mientras el 36.36% de los encuestados están de acuerdo y el 18.18% muy de acuerdo con esta afirmación, ya que si sienten que se esfuerzan un poco más de lo requerido para realizar su trabajo.



Gráfico #8



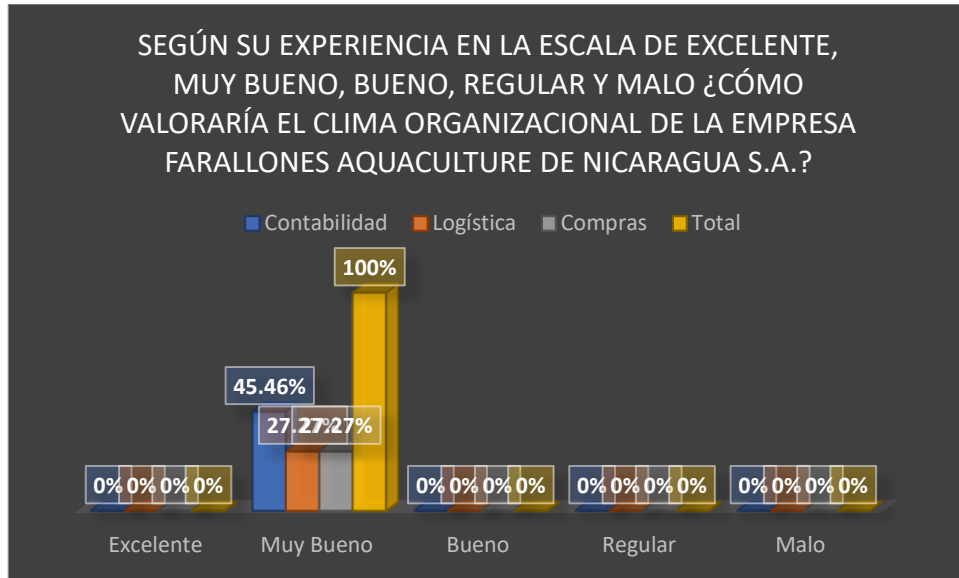
Análisis

Se observa que, en el Departamento de Contabilidad, el 36.36% de los encuestados consideran que su capacidad para enfrentar los Conflictos presentados en el Departamento donde labora es buena, porque los empleados acordaron concentrarse más en las soluciones a los problemas que buscar culpables, además los trabajadores saben a quién dirigirse cuando el problema es grave y sólo la minoría de empleados sufre estrés o realiza sobre-esfuerzo para cumplir sus responsabilidades. En los Departamentos de Logística y Compras, el 27.27% de los encuestados consideran que su capacidad para enfrentar los Conflictos es buena, compartiendo el mismo argumento que los empleados del Departamento de Contabilidad.

Cabe resaltar que el 9.09% de los encuestados consideran que su capacidad para enfrentar los Conflictos es muy buena, porque estos alegaron que tienen una habilidad para resolver los problemas de inmediato.



Gráfico #9



Análisis

Se observa que el 100% de los encuestados valora el Clima Organizacional de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua S.A. como muy bueno, debido a que los factores se sienten motivados con su trabajo, existe muy buen liderazgo, la comunicación es efectiva en todas las direcciones (vertical, horizontal y cruzada), tienen un muy buen nivel de satisfacción con respecto a su ambiente laboral y poseen buena capacidad para enfrentar los conflictos que se presentan en los diferentes departamentos. Cabe resaltar que, aunque estos factores sean positivos en la empresa, no logran un gran nivel para considerarse excelentes.



IX. CONCLUSIONES

En función a la investigación realizada en la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua S.A. se concluye lo siguiente:

1. En cuanto a la valoración de los trabajadores Administrativos por cada variable del cuestionario de J.L Peiro sobre el Clima Organizacional en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A., se determinó que:

A. Variable Motivación: la mayoría de los colaboradores del área administrativa de la empresa Farallones Aquaculture tienen buen nivel de motivación, ya que estos están orgullosos de trabajar en la empresa, se sienten satisfechos con su trabajo y los resultados que obtienen en él.

B. Variable liderazgo: los colaboradores del área administrativa de la empresa Farallones Aquaculture manifestaron tener un liderazgo muy bueno, ya que el trabajo en equipo es efectivo, existe confianza y muy buena comunicación entre compañeros.

C. Variable comunicación: la mayoría de los colaboradores de la empresa Farallones Aquaculture S.A. manifestaron tener muy buena comunicación, ya que la comunicación vertical y horizontal es efectiva.

D. Variable Satisfacción: la mayoría de los colaboradores del área administrativa de la empresa Farallones Aquaculture tienen un nivel de satisfacción muy bueno, ya que los empleados alegaron que el clima laboral es pacífico, reciben un trato justo por parte de sus superiores, se les valora su esfuerzo y los motivan a ser creativos e innovadores.

E. Variable resolución de conflictos: la mayoría de los colaboradores del área administrativa de la empresa Farallones Aquaculture S.A. tienen buena capacidad para enfrentar los Conflictos, porque los empleados acordaron concentrarse más en las soluciones a los problemas que buscar



culpables, además los trabajadores saben a quién dirigirse cuando el problema es grave y sólo la minoría de empleados sufre estrés o realiza sobre-esfuerzo para cumplir sus responsabilidades.

2. La explicación las variables del Clima Organizacional en función de la percepción de los trabajadores Administrativos por cada departamento de la empresa es:

A. Motivación: Los trabajadores del departamento de Contabilidad y en el Departamento de Compras, consideran que su nivel de motivación es bueno. Mientras que, en el departamento de Logística, los encuestados consideran que su nivel de motivación es regular, porque algunos no saben a ciencia cierta si necesitan capacitaciones en algunas áreas de su interés y sienten que los beneficios que la empresa otorga podrían ser mejores.

B. Liderazgo: Se observa que, en el Departamento de Contabilidad y Compras, los encuestados consideran que su nivel de liderazgo es muy bueno, ya que el trabajo en equipo es efectivo, existe confianza y muy buena comunicación entre compañeros. Mientras que, en el Departamento de Logística, los encuestados consideran que su nivel de liderazgo es bueno, porque en mínimas ocasiones el trabajo en equipo no resulta tan efectivo.

C. Comunicación: Se observó que, en el Departamento de Contabilidad, los encuestados consideran que su nivel de comunicación es muy bueno, ya que la comunicación vertical y horizontal es efectiva. Mientras que, en el Departamento de Logística y el Departamento de Compras los encuestados consideran que su nivel de comunicación es muy bueno, compartiendo el mismo argumento que los empleados del Departamento de Contabilidad.

D. Satisfacción: En el Departamento de Contabilidad, los encuestados consideran que su nivel de Satisfacción es muy bueno, ya que los empleados alegaron que el clima laboral es pacífico,



reciben un trato justo por parte de sus superiores, se les valora su esfuerzo y los motivan a ser creativos e innovadores. En el Departamento de Logística y de Compras, los encuestados también consideran tener un muy buen nivel de Satisfacción, compartiendo el mismo argumento que los trabajadores del Departamento de Contabilidad.

E. Manejo de Conflictos: Se observa que, en el Departamento de Contabilidad, los encuestados consideran que su capacidad para enfrentar los Conflictos presentados en el Departamento donde labora es buena, porque los empleados acordaron concentrarse más en las soluciones a los problemas que buscar culpables. En los Departamentos de Logística y Compras, los encuestados consideran que su capacidad para enfrentar los Conflictos es buena, compartiendo el mismo argumento que los empleados del Departamento de Contabilidad.

3. El Clima Organizacional en el Área Administrativa de la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A. se califica como:

A. Muy Bueno.

Se concluye el análisis dando respuesta a la pregunta de investigación: **¿Cómo evalúan los trabajadores del Área Administrativa el Clima Organizacional en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A., ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017?**

El Clima Organizacional del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua S.A. está valuado como Muy Bueno, según la opinión de sus colaboradores.



X. RECOMENDACIONES

Dadas las conclusiones anteriores, procedemos a brindar las siguientes recomendaciones a los trabajadores del Área Administrativa de la empresa Farallones Aquaculture de Nicaragua S.A.:

- A.** Los asociados deben evitar conflictos que pongan en riesgo su actividad laboral; para esto es necesario mantener los niveles de motivación, liderazgo, elevar la comunicación y sobre todo la satisfacción.
- B.** Fomentar un cambio de actitud en los pocos trabajadores que necesitan cambiar las percepciones negativas y convertirlas en una fortaleza para la organización, incidiendo de manera positiva en el Clima Organizacional.
- C.** Que los directivos fomenten la creatividad e innovación, no sólo para crear mecanismos más fáciles para realizar sus funciones, sino también para la organización de actividades que fomenten un clima organizacional adecuado para el confort de todos los empleados.
- D.** Otorgar incentivos como bonos económicos a los trabajadores eficientes o a los más puntuales, para que los empleados se motiven a trabajar con mayor esmero y dedicación.
- E.** Que los directivos cultiven en los subordinados los objetivos de la empresa para que éstos los adopten como propios, ya que un trabajador que no está de acuerdo con los objetivos de la empresa y los de su puesto de trabajo, suelen ser empleados insatisfechos que incitan malos ejemplos para los demás.



XI. BIBLIOGRAFÍA

Sampieri, Fernández Collado & Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.).

México D.F.: McGraw-Hill.

Arévalo, M. (2014). *Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador, Escuela de negocios ITESM*. Monterrey-México: Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe.

Armentos & Sánchez. (2015). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa*. Red de Revistas de Ciencias de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

B., N. (2005). *Beneficios y motivación de los empleados*. Argentina: INVENIO.

Bautista, R. (2009). *El perfil de un líder*.

(2009). *Capacitación efectiva en la empresa*. Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Caravelo, M. (2004). *Satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Obtenido de Conceptos de satisfacción en el ámbito laboral.

Castro, Contreras & Montoya. (2009). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Universum, Revista de Humanidades y Ciencias Sociales.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Darío, P. Q. (2007). *Conceptos y dimensiones del Clima Organizacional*.



Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

Díaz, L. A. (2013). *Tesis: Diagnóstico del Clima Organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA)*. Managua-Nicaragua: Universidad Nacional Agraria.

F. Torres Contreras & G. Castro Ríos. (2013). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*.

Gasalla, J. (2007). *La Dirección y Desarrollo de personas*. Barcelona: Revistas de Ciencias Administrativas y sociales INNOVAR.

Hellriegel & Slocum. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12va ed.). México D.F.: South-Western/Cengage Learning.

J. Martínez Morales & M. Salvador. (2011). *Condiciones de trabajo e identidad laboral en el sector Hotelero en la comunidad Valenciana*. Universidad de Valencia.

J.L. Meliá & J.M. Peiró. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. España: Universidad de Valencia.

Jiménez, N. M. (2009). *Tesis: Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Veracruz*. Veracruz-México: Universidad Veracruzana-Instituto de Salud Pública.

Katzenbach, J. (2000). *La Comunicación en las organizaciones*. Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Koontz, H. (2004). *El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades*. Barcelona: Ediciones Gráficas.

Koontz, H. (2007). *Administración: Una perspectiva Global* (7ma ed.). México: Pearson.



Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

León López Karla, Donaire Meza Erika. (2015). *Tesis: Diagnóstico del Clima organizacional del área de ventas del Grupo Monge casa comercial del gallo mas Gallo tienda León, durante el periodo de Enero–Junio del 2015.* . León-Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Morales, J. M. (2003). *Las Relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones, un fuente de cambio.*

Morín, M. (2005). *Aprende a trabajar en equipo.*

N. Delgado Torres & D. Delgado Torres. (2003). *Comunicación, Clima y Cultura Organizacional para la gestión del conocimiento.* Revista Interamericana de Bibliotecología.

Peiró, J. (2012). *Desarrollo del factor humano: La comunicación en las organizaciones, una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional.* Barcelona.

Ramírez, R. M. (2013). *Liderazgo Organizacional.* Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Robbins & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta ed.). México D.F.: Pearson.

Rodríguez, K. C. (2002). *Aprender a motivar.* Barcelona: Paídos Ibérica.

Rodríguez, L. L. (2013). *Tesis: Estudio Diagnóstico de Clima Organizacional en una dependencia pública.* Nuevo León-México: Universidad Autónoma de Nuevo León .



Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

Solórzano, M. (2014). *Diagnóstico del Clima organizacional de los trabajadores de la Avícola Solis, de la comarca la Ceiba, del municipio de León en el periodo comprendido de Mayo a Julio del 2014*. León-Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Urrutia, J. B. (2010). *Generalidades del clima organizacional: Sistemas de información científica*. Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.



XII. ANEXOS

ENCUESTA

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas (UNAN-LEÓN), quiénes estamos realizando una investigación de campo con fines académicos para elaborar la tesis titulada: Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017. Por lo solicitamos de su valiosa colaboración para completar el siguiente cuestionario:

Marque con una **X** la opción que considere apropiada a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

1.1. SEXO:

a. Masculino _____

b. Femenino _____

1.2. EDAD:

a. Entre 18-29 años _____

b. Entre 30 a 41 años _____

c. Más de 42 años _____

1.3. DEPARTAMENTO DONDE LABORA:

a. Contabilidad _____

b. Logística _____

c. Compras _____

II. Datos de desarrollo:

MOTIVACIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo .	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Me siento muy motivado con mi ambiente de trabajo.					
2. Existe un plan para lograr los objetivos de la empresa.					
3. Le gusta su trabajo.					
4. Sale de su trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho.					
5. En la empresa valoran su trabajo.					
6. Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.					
7. Considera que gana lo justo por su trabajo.					
8. Se siente satisfecho con los beneficios que recibe.					
9. Considera que necesita capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo.					
10. El horario de su trabajo le permite atender sus necesidades personales.					

2.1. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo

¿Cómo valoraría su nivel de Motivación en el departamento donde labora?

- a. Excelente _____
- b. Muy Bueno _____
- c. Bueno _____
- d. Regular _____
- e. Malo _____

LIDERAZGO.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo .	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva.					
2. Puede confiar en sus compañeros de trabajo.					
3. Su superior inmediato escucha lo que dice su personal.					

2.2. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo

¿Cómo valoraría su nivel de Liderazgo en el departamento donde labora?

- a. Excelente_____
- b. Muy Bueno_____
- c. Bueno _____
- d. Regular_____
- e. Malo _____

COMUNICACIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo .	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Tiene buena comunicación con su jefe inmediato.					
2. Se comunica bien con sus compañeros de trabajo.					
3. Las orientaciones brindadas por su superior son clara y precisas.					

2.3. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo

¿Cómo valoraría el nivel de Comunicación en el departamento donde labora?

- a. Excelente _____
- b. Muy Bueno _____
- c. Bueno _____
- d. Regular _____
- e. Malo _____

SASTIFACCIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo .	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Se siente muy satisfecho con su ambiente de trabajo.					
2. Existe reconocimiento por parte de su superiores.					
3. Cuenta con un trato justo por parte de su superiores.					
4. Su superior sabe valorar su esfuerzo y aportaciones.					
5. Su superior no tiene favoritismo.					
6. Su superior le anima a desarrollar sus propias ideas.					
7. Si le ofrecieran un trabajo con el mismo salario y puesto No renunciaría a su trabajo actual.					

2.4. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo

¿Cómo valoraría su nivel de Satisfacción en el departamento donde labora?

- a. Excelente ____
- b. Muy Bueno ____
- c. Bueno ____
- d. Regular ____
- e. Malo ____

CONFLICTO.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo .	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Cuando algo sale mal el error se corrige en equipo de manera que el problema no vuelva a suceder.					
2. En su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar culpables.					
3. Cuando tiene algún problema sabe a qué autoridad dirigirse.					
4. Mucho de los trabajadores sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.					
5. Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo.					

2.5. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo

¿Cómo valoraría la solución de Conflicto en el departamento donde labora?

- a. Excelente ____
- b. Muy Bueno ____
- c. Bueno ____
- d. Regular ____
- e. Malo ____

**2.6. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo
¿Cómo valoraría el Clima Organizacional de la empresa Farallones Aquaculture de
Nicaragua S.A.?**

- a.** Excelente_____
- b.** Muy Bueno_____
- c.** Bueno_____
- d.** Regular_____
- e.** Malo_____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.





Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.







Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa Farallón Aquaculture de Nicaragua, S.A, ubicada en la carretera León-Poneloya, municipio de León, durante el periodo Septiembre-Diciembre del año 2017.

