

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-León.**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.



**Monografía para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

Tema:

**Diagnóstico del clima organizacional de la empresa “Curacao
sucursal del municipio de Chinandega,” en el periodo
comprendido enero - marzo 2018**

Autores:

- **Bra. Rojas Sandoval Gabriela del Carmen**
- **Bra. Ayala Morales Yunielka Suyen**
- **Bra. Soza López Isarlen María**

Tutor:

Lic. Roberto Campuzano Duarte.

León, Nicaragua septiembre 2018.

¡A la Libertad por la Universidad!

Tema

**Diagnóstico del clima organizacional de la empresa
Curacao sucursal del municipio Chinandega en el
periodo comprendido enero – marzo 2018**

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a mi Creador Dios Todo Poderoso que me ha dado la capacidad, la valentía y la fortaleza para que este sueño se hiciera realidad.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por la comprensión y el sacrificio que han hecho por mí; por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más.

Dios los bendiga, les de salud y mucha vida para poder retribuirles un poco de lo que me han dado los amo, para ustedes este logro y todos los que me faltan por alcanzar, este es solo el comienzo de una vida llena de éxitos para ustedes. Gracias por su perseverancia y por confiar en mí.

A mis hermanos y sobrinos, por ser parte importante en mi vida, y para que siempre tengan en cuenta que todo lo que nos proponamos lo podemos lograr si trabajamos fuerte y continuamente.

A mi esposo, por estar en los momentos más importantes de mi vida brindándome todo su amor, cariño, buenos consejos y por siempre estar motivándome.

Br. Yunielka Suyén Ayala Morales.

DEDICATORIA

Dedico con mucho amor este trabajo primeramente a Dios por haberme dado fortaleza y sabiduría para poder llegar a culminar mi carrera.

A mi Hijo Christopher Zeledón por ser el motor que me impulsó a lograr mis metas, que con su amor y ternura es mi fuente de inspiración para obtener las fuerzas necesarias que necesito para salir adelante siempre pensando en darle un mejor futuro.

A mis padres Maura Elizabeth Sandoval y Crecencio Rojas por ayudarme siempre en todo lo que pudieron, por su esfuerzos y sacrificios proporcionándome lo necesario para mis estudios.

A mi esposo Maycol Zeledón por estar apoyándome en todo lo que pudo, por decirme tú puedes no te desanimes en mis momentos difíciles hasta llegar a mi meta y por siempre ayudarme a ser una mejor persona.

Br Gabriela del Carmen Rojas Sandoval.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico principalmente a Dios por llenarme de fuerzas y sabiduría para poder culminarlo.

A mis padres, en especial mi papá Manuel Soza R. Quien ha sido un apoyo incondicional en mi vida, a mi abuela Yamileth Rodríguez Chevez por su apoyo y cariño.

A mi bisabuelo Ángel Anselmo Soza S. Que aunque ya no está con nosotros físicamente siempre me brindo cariño y apoyo a lo largo de mi crecimiento.

Br. Isarlen María Soza López.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos el don de la perseverancia para alcanzar nuestro objetivo.

A esta Alma Mater que nos abrió sus puertas para ser profesionales de bien con un futuro por delante.

A nuestros profesores, en especial a nuestro tutor Lic. Roberto Campuzano por la paciencia, dedicación y esmero al momento de la realización del presente trabajo.

A la empresa Curacao, S.A que nos abrió sus puertas y nos brindó la oportunidad de realizar el estudio del presente trabajo en dicha organización.

Br. Isarlen María Soza López.

Br. Gabriela del Carmen Rojas Sandoval.

Br. Yunielka Suyén Ayala Morales.

INDICE

I.	INTRODUCCION	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	JUSTIFICACION	6
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
V.	OBJETIVOS	8
VI.	MARCO TEORICO	9
6.1.	Marco conceptual	9
6.1.1.	La organización	9
6.1.2.	Administración	9
6.1.3	Cultura organizacional y el ambiente	11
6.1.4	El clima organizacional	12
6.1.5	Características del clima organizacional	14
6.1.6	Funciones del clima organizacional	17
6.1.7	Diferencia entre clima y cultura organizacional	20
6.1.8	Concepto de satisfacción laboral	20
6.1.9	Modelos para medir el clima organizacional y laboral	25
6.2	Marco referencial	33
6.2.1	Historia	33
6.2.2	Descripción de la empresa	34
6.2.3.4.5	Enunciados básicos (Misión, Visión, Valores)	35
6.2.6.	Organigrama de Curacao S.A.	36
VII	Diseño metodológico	37
7.1	Tipo de investigación	37
7.2	Diseño	37
7.3	Enfoque	37
7.4	Área de estudio	37
7.5	Población	37

7.6	Tipo de muestreo	37
7.7	Muestra	37
7.8	Técnicas e instrumentos de recolección	37
7.9	Procesamiento de análisis de datos	38
7.10	Fuentes de información	38
7.11	Tipos de variables	38
7.12	Criterios de inclusión	38
7.13	Criterios de exclusión	38
7.14	Criterios de exclusión	38
7.15	Operacionalización de variables	39
VIII	Análisis de los resultados	44
IX	Conclusiones	61
X	Recomendaciones	63
XI	Bibliografía	64
XII	Anexos	66



I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la prioridad de muchas empresas es ser el líder en un sector, el país, e internacionalmente, por encima de la competencia, basado en ello buscan constantemente la mejora continua, procurando ir de la mano con las exigencias del mercado, de la misma forma conseguir un personal altamente capacitado, calificado y motivado, para administrar correctamente los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y mercadológicos, con los que cuentan la empresa.

Para lograr dicho objetivo el encargado de la empresa debe ser un buen líder, y mantener buenas relaciones con el entorno tanto externo como interno, por ejemplo: clientes, proveedores, acreedores, trabajadores, accionistas de la empresa, entre otros.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para poder alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional son las percepciones que tiene el empleado sobre los procesos y estructuras que ocurren en el medio laboral. Dicho ambiente influye directa o indirectamente en el comportamiento y conducta de los trabajadores.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, los tipos de motivadores que recibe, las relaciones que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación personal y laboral entre el personal de la empresa, el trabajo en equipo e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional; este puede ser el vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto. Propiciar un buen entorno de trabajo es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y sus sistemas de gestión, prepararan el terreno adecuado para que se desarrolle.

Todos los aspectos mencionados anteriormente son factores importantes, determinantes e indispensables para el éxito de la empresa, por tal razón surge la idea de realizar un análisis del clima organizacional de la empresa Curacao. S.A sucursal Chinandega; con la



finalidad de conocer y evaluar el ambiente en que laboran los empleados de dicha empresa, y proponer algunas alternativas de mejoras.

Para conocerlo es necesario evaluar todo el funcionamiento de la organización, así como el comportamiento, participación, relaciones, actitud de sus colaboradores y el ambiente físico donde se desenvuelven estos. Los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos de esta investigación fueron; la observación y la encuesta con preguntas cerradas, la que se aplicó a los 25 trabajadores.

La empresa Curacao, SA. está ubicada de la esquina de los bancos 2 cuadras al norte en el municipio de Chinandega.

Este estudio se llevó a cabo el periodo enero – marzo 2018, se utilizó para ello el Modelo del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), este modelo contempla cuatro áreas críticas, o variables básicas, las cuales son: **liderazgo, motivación, reciprocidad y participación**. Dicho modelo es uno de los más empleados en América Latina para el estudio de clima organizacional.

En los primeros capítulos se menciona la información general de la empresa y se detalla la problemática presente, incluye los objetivos que persigue el estudio, las preguntas de la investigación y la justificación para su realización.

En el marco teórico se conceptualiza sobre términos fundamentales de una organización y que influyen en un clima organizacional, también se explican los tipos de modelos que se pueden emplear en la medición de un clima organizacional.

Luego continuamos con el marco conceptual en donde se hace una descripción de la empresa, su historia, misión, visión, valores que promueven y su organigrama.

En el siguiente capítulo continua con el diseño metodológico que se caracteriza por presentar el tipo de estudio del presente trabajo, el diseño, que tipo de enfoque emplea, el área de estudio, población, tipo de muestreo, muestra, técnicas e instrumentos de la recolección de datos y el procesamiento de análisis de datos.

Finalmente en el último Capítulo se realiza un análisis de los resultados del presente trabajo investigativo.



II. ANTECEDENTES

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante, fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos, que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico, "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia. (Sosa, 2004, pág. 15).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Consideramos desde nuestro análisis que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.



Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949), quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow, quien propone dentro de su teoría la pirámide de necesidades, que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Hertzberg, Likert, Argyris y Mc Gregor.

Según el criterio de la autora, el solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

Visto como clima organizacional este concepto ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German. También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) entre otros. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

En el proceso de nuestra investigación se encontraron investigaciones o estudios sobre clima organizacional, entre los que destacan:

2.1. Diagnóstico del clima organizacional del programa de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN-León, Junio 2005, elaborada por: Gregorio Mejía, Joel Torres y Erick Trujillo; en la cual se concluyó de manera general que la percepción de los docentes y demás trabajadores de la facultad, sobre clima organizacional en el que se



desempeñan, es moderadamente satisfactoria; no obstante los trabajadores de la facultad sienten de que tienen poco reconocimiento a su desempeño.

2.2. Diagnóstico del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de León, elaborada por: Donald Quiroz, Edda Tijerino y Martha Torrez, agosto 2005, concluyeron que existe ambiente agradable de trabajo al igual que hay cooperación en la mayoría de los trabajadores en cuanto a ayuda mutua. A pesar de que ellos reconocen que las normas establecidas para la realización de las funciones son las correctas, muchas veces no la cumplen en su totalidad provocando una disminución en la productividad de la organización.

2.3. Diagnóstico del clima organizacional en Cukra S.A, Marzo-Abril 2005, elaborada por: Jacky Lazo, Fanny Mena y Esperanza Vanegas; en la cual se concluyó según los trabajadores que las relaciones son malas y el problema radica en las relaciones humanas de los empleados en los diferentes niveles. En consecuencia los empleados son despedidos con facilidad, debido a que los empleados afirman que en las áreas de trabajo toman muy en cuenta los errores que se presentan y no su desempeño.

2.4. “Diagnóstico del clima organizacional en el Centro Nacional de Información y Documentación Agropecuaria (CENIDA) de la Universidad Nacional Agraria UNA, Enero 2013” en la cual concluyeron que existe buen liderazgo por la actitud positiva del jefe con respecto a escuchar sus opiniones; pero en cuanto a retribución económica equitativa no tienen buena motivación; sin embargo se sienten en un ambiente laboral satisfactorio con condiciones de trabajo muy buenas y tienen comunicación muy fluida.

Hoy en día es indispensable que exista un clima laboral agradable entre los trabajadores, ya que de esta forma aumentan en gran medida el rendimiento y desempeño de las actividades que realizan dando como resultado una mayor productividad a la empresa, alcanzando así los objetivos propuestos, es por esto que en la actualidad los líderes de las empresas buscan crear un clima favorable entre sus trabajadores. Cabe mencionar que en la Empresa Curacao Sucursal Chinandega no se ha realizado ningún estudio con las características del presente trabajo; por lo tanto este es el primero de dicha índole.



III. JUSTIFICACIÓN

Uno de los pilares más importantes que posee toda organización es la motivación laboral, de esta depende que los trabajadores tengan un estímulo positivo o negativo en la realización de sus funciones.

Es importante crear un ambiente laboral adecuado y positivo que motiven a los trabajadores a realizar de manera correcta sus actividades, de esta forma se generarán resultados positivos en la organización tales como la autocorrección, la mejora continua, el sentirse altamente competente y calificado.

Hoy en día las organizaciones tienen como principal objetivo establecer un ambiente laboral que conlleve a lograr una estabilidad dentro del mercado, por tal razón es importante que la empresa Curacao dedique mayor interés a la satisfacción laboral de los trabajadores y sus clientes y de esta forma brinde un mejor servicio. Por lo tanto es necesario realizar un estudio de las condiciones, “atmósfera” laboral de dicha empresa y hacer de su conocimiento la opinión que tiene los trabajadores del mismo.

La necesidad de realizar este estudio del clima organizacional surge a raíz de ver si el personal se siente satisfecho con el entorno laboral en el que se desenvuelven; pues está claro que el clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, y por ende un buen clima va a traer una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

Debido a la gran cantidad de clientes externos que tiene la empresa, es necesario que tengan bien definidos los aspectos que le puedan causar conflictos organizacionales para que de esta manera puedan buscarle soluciones que mejoren los procesos que desempeñan.

La investigación servirá para darle sugerencias positivas a la empresa, acordes sus necesidades como un todo.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es fundamental un clima adecuado, en donde se puedan crear las relaciones adecuadas y que fluya una buena comunicación entre el personal, ya que puede dar como resultado el buen cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa

Las organizaciones que se han mantenido competitivas se caracterizan por tener personal eficiente, productivo y tener líderes que brindan apoyo para hacer más fácil la realización de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

Contar con un clima organizacional desagradable tiene como consecuencia situaciones de conflicto y aumento de insatisfacción en todo el personal de la empresa; está claro que si un empleado no está a gusto con su entorno se le dificultará realizar sus labores ya que se sentirá con estrés, nervios e inseguridad y hasta podrían ocasionarse conflictos en toda la empresa.

Es de gran importancia el clima organizacional en una empresa ya que al tener uno inadecuado no podrán tener buena productividad y su competencia en el mercado disminuiría; depende de la satisfacción del personal para que la empresa cumpla sus metas establecidas y logre diferenciar su marca ante los clientes.

En el Área de Ventas de la empresa existe una problemática de competencia entre los trabajadores, ya que la Gerencia les impone una meta de ventas para cada uno, lo cual genera tensión, estrés, una fuerte fricción entre ellos y un ambiente hasta cierto punto hostil, ya que el empleado que realice mayor venta se le da un incentivo monetario, de igual forma se manifiestan algunas inconformidades en otras área de la empresa

De lo antes expuesto y la importancia del presente estudio, para la organización, nos planteamos la siguiente pregunta:

¿Cuál es el Clima Organizacional que predomina en la Empresa Curacao Sucursal Chinandega?



V. OBJETIVO

5.1. General

Diagnosticar el clima organizacional que prevalece en la empresa Curacao sucursal del municipio de Chinandega, con el propósito de mejorar las condiciones actuales.

5.2. Objetivos específicos

5.1.1. Describir la estructura organizacional y funcional actual de la empresa Curacao S.A. – Chinandega.

5.1.2. Identificar los factores determinantes del clima organizacional.

5.1.3. Proponer alternativas que mejoren la situación del clima organizacional de la empresa Curacao del municipio de Chinandega.



VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Marco conceptual

6.1.1. Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Según Henri Fayol¹, citado por Hall (1981), define a la organización como: “organizar un negocio dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. Este Autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

6.1.2. Administración.

La administración se ha llamado el arte de hacer las cosas por conducto de las personas. La administración al igual que todas las demás artes hace uso del conocimiento organizado básico y lo aplica a la luz de la realidad para obtener un resultado práctico deseado. La administración se aplica a todos tipos de organizaciones, Koontz y Wehrich (1999) nos dicen que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Planeación es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se escogen planes y programas.

¹Henri Fayol ([Estambul, 1841](#) - [París, 1925](#)) fue un [ingeniero](#) y teórico de las empresas. Fundador de la teoría clásica de la administración.



Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planeada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite en la estructura formal de la institución (Fernández, 1983)

6.1.2.1. Recursos materiales:

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.

6.1.2.2. Recursos técnicos:

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, otros.

6.1.2.3. Recursos humanos:

Personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El talento humano está en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, supervisores). El talento humano es el único ser vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones. Sin importar el cargo que ocupen: director, gerente, supervisor, operario o técnico-, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia y motivación.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Talento Humano, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder ser adaptado a los constantes cambios del entorno, ya que de ello dependerá que la empresa logre alcanzar resultados de máxima eficiencia, es decir, de la cooperación y de la actitud que de ellos provengan, se obtendrán resultados esperados dentro de todos los departamentos o áreas, como producción, ventas, compras, entre otros.



6.1.3. Cultura organizacional y el ambiente.

Sabemos que todos los individuos poseen algo que los psicólogos llaman “personalidad”. La personalidad en un individuo consiste en un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a una persona como afectuosa, innovadora, relajada o conservadora, estamos describiendo rasgos de su personalidad. También las organizaciones tienen una personalidad a la cual llamamos su cultura.

6.1.3.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o 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.

6.1.3.2. Funciones de la cultura

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones en primer lugar define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. En segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

6.1.3.3. Interacción organización - ambiente.

La organización y ambiente están en continua y estrecha interacción. Una de las cualidades más importantes en una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad, su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible tiene capacidad y versatilidad para redistribuir con rapidez sus recursos de modo que logre maximizar su adaptación y mejorar su rendimiento para alcanzar sus objetivos. La organización debe adaptarse constantemente, con un mínimo de tiempo y costo en general, a las condiciones que introduce la innovación.



6.1.3.4. Concepto de clima laboral

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

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 de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

6.1.4. El clima organizacional puede entenderse como “el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan un momento de la organización” (PNUD, 2001).

Es el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos. Los indicadores contruidos toman en cuenta las actividades realizadas dentro de la organización.

Cada día vivimos materialmente mejor, los productos que compramos son mejores y el confort es mayor. Sin embargo la riqueza no debe ser un fin, sino sólo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida. Por eso, hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu. Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.



6.1.4.1 Factores del clima organizacional.

- a. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- b. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- c. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

6.1.4.2. Motivación en la empresa.

Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

A su vez está influida por varios sub factores, tales como:

- a. Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa.
- b. Posibilidades de promoción.
- c. Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
Estabilidad en el empleo.
- d. Posibilidades de aprendizaje y formación “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa).
- e. Implicación del empleado en la empresa.
- f. Horario de trabajo.
- g. Comunicación vertical y horizontal.

6.1.4.3. Motivación en el trabajo.

Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.

También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores.



Está influida, entre otros, por los siguientes sub factores:

- a. Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo.
- b. Contenido del propio trabajo que realiza.
- c. Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo.
- d. Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas).
- e. Posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.

6.1.4.4. Motivación económica.

Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

6.1.4.5. Ambiente laboral.

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos sub factores:

- a. Relaciones con compañeros.
- b. Relaciones con sus jefes.

6.1.4.6. Ambiente de trabajo.

Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes sub factores:

- a. Ergonomía.
- b. Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales).
- c. Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corriente).

6.1.5. Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.



Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras. Litwin y Stinger² postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

6.1.5.1. 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

6.1.5.2. Responsabilidad (empowerment)

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.

6.1.5.3. 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.

²Litwin, George H., y Robert A. Stringer, Jr. Motivation and Organizational Climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.



6.1.5.4. 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.

6.1.5.5. 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.

6.1.5.6. 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.

6.1.5.7. Estándares

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

6.1.5.8. 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.

6.1.5.9. 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.

6.1.6. Funciones del clima organizacional

6.1.6.1. Desvinculación

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

6.1.6.2. 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.

6.1.6.3. 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.

6.1.6.4. 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.

6.1.6.5. Alejamiento

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

6.1.6.6 Énfasis en la producción

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



6.1.6.7 Empuje

Se refiere al 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.

6.1.6.8 Consideración

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

6.1.6.9 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?

6.1.6.10 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.

6.1.6.11 Recompensa

El sentimiento 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.

6.1.6.12 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?

6.1.6.13 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.

6.1.6.14 Apoyo

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



6.1.6.15 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.

6.1.6.16 Conflicto

El sentimiento 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.

6.1.6.17 Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

6.1.6.18 Conflicto e inconsecuencia

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

6.1.6.19 Formalización

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

6.1.6.20 Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

6.1.6.21 Selección basada en capacidad y desempeño

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

6.1.6.22 Tolerancia a los errores

El grado en 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.



6.1.7 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.

6.1.8 Concepto de satisfacción laboral.

Satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

Muchos autores coinciden en definir la Satisfacción Laboral como el conjunto de sentimientos del individuo hacia el trabajo mismo y hacia los aspectos del medio ambiente laboral. Más específicamente, Davis³ y Newstrom⁴ en los ochenta definen la Satisfacción Laboral como "el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables a través de los cuales el empleado percibe su trabajo".

Los autores agregan además que la Satisfacción Laboral es "un sentimiento de relativo placer o displacer que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones del comportamiento".

Herzberg⁵ en la década de los cincuenta, plantea en su teoría que los factores que influyen en la Satisfacción Laboral se relacionan fundamentalmente con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, es decir, con lo que la persona hace y no con la situación en que lo hace.

Estos factores determinan la Satisfacción Laboral y los denominó motivadores (logro, reconocimiento, oportunidad de promoción, el trabajo mismo, posibilidades de desarrollo y responsabilidad). Son factores intrínsecos a la naturaleza del trabajo.

³Litwin, George H., y Robert A. Stringer, Jr. Motivation and Organizational Climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

⁴John W. Newstrom obtuvo su doctorado en administración en la Universidad de Minnesota y es coautor de más de 30 libros dirigidos a estudiantes y profesionales

⁵Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene.



El otro grupo de factores que influyen en la Insatisfacción Laboral (cuando no se encuentran en su nivel óptimo), son extrínsecos a la naturaleza del trabajo y los llamó higiénicos o de mantenimiento, (Política y administración de la organización; calidad de la supervisión; relaciones interpersonales con el supervisor, con compañeros y subordinados; remuneraciones, estabilidad o seguridad en el empleo; condiciones ambientales y físicas del trabajo)

En el marco de la Psicosociología, la "satisfacción laboral" (SL) se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones.

6.1.8.1. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins⁶, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

a. Reto del trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

⁶Stephen P. Rabines Se doctoró en la Universidad de Arizona. Autor de Comportamiento Organizacional y co-autor de Gestión, con María Coulter y Fundamentos de la Gestión con David A. Decenzo.



Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b. Sistemas de recompensas justas.

Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

c. Satisfacción con el salario.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe.

Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

d. Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.



En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

e. Condiciones favorables de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

f. Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

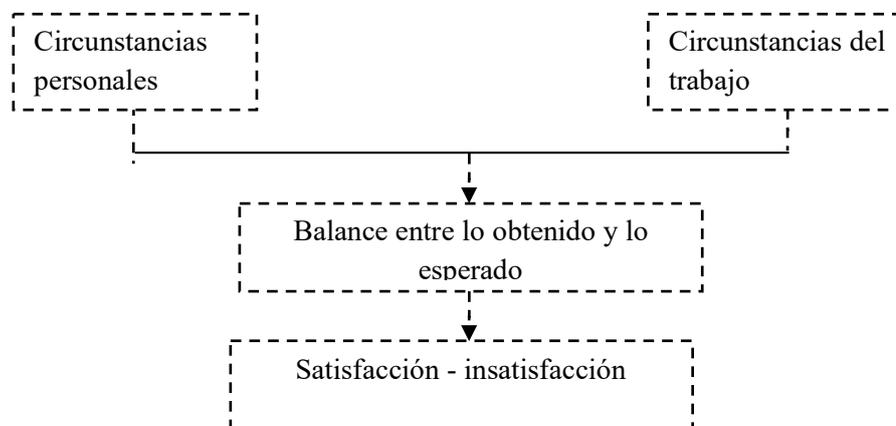


En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

6.1.8.2. Variables que inciden en la satisfacción laboral



6.1.8.3 Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado.

a. Satisfacción y productividad: Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas. Con esto se quiere decir que no más del 2% de una variación en la producción, puede ser atribuida a la satisfacción del empleado.

b. Satisfacción y ausentismo: Se encuentran negativamente relacionados, pero dicha correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más



al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.

c. Satisfacción y rotación: Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación, es el desempeño del empleado.

Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente.

6.1.9 Modelos para medir el clima organizacional

6.1.9.1 Modelo de las casillas de Weisbord.

El modelo de las casillas de Weisbord, citado por Burke (1988), dice que el modelo es útil cuando ayuda a visualizar la realidad, y el modelo de Weisbord responde muy bien a este criterio. Este mismo autor describe su modelo como una pantalla de radar, con “señales luminosas” que nos hablen de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos de modo que los reguladores del tránsito aéreo se valen del radar.

El modelo de Weisbord está representado por seis casillas: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares. Este autor cree que es preciso diagnosticar la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales: Una clave importante de cualquier diagnóstico organizacional es la brecha situada entre las dimensiones formales de la organización dentro de la casilla de estructura y sus políticas informales, como el modo de ejercer la autoridad. Esto significa que entre más ancha sea la brecha, tanto más probable es que la organización esté



funcionando de manera ineficaz. Weisbord formula preguntas claves de diagnóstico para cada una de las casillas.

a. Propósito.

Los factores más importantes son la claridad de la meta, qué tanto los miembros de la organización perciben claramente la misión de la organización ¿En qué negocio estamos?

b. Estructura.

Aquí la pregunta primordial es la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla. ¿Cómo dividimos el trabajo?

c. Relaciones.

Weisbord dice que hay tres tipos de relaciones: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos. ¿Cómo tratamos los conflictos entre personas? ¿Con tecnología?

d. Recompensas.

Son las similitudes y diferencias entre lo que es la organización recompensas (paquete de remuneraciones, sistemas de incentivos, otros) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

e. Liderazgo.

Sitúa la casilla liderazgo en el centro, ya que es una de las labores primordiales del jefe, líder es observar si hay señales luminosas entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas ¿alguien cuida de mantener equilibradas las casillas?

f. Mecanismos auxiliares.

Es el proceso que todas las organizaciones deben entender para sobrevivir: planeación, control, Presupuestación y de demás sistemas de información, que ayudan a que los integrantes de toda la organización desempeñen sus respectivas tareas para alcanzar los objetivos de la organización.



Burke (1988) dice que este modelo es útil: 1) cuando el consultor no dispone de tanto tiempo como sería deseable para el diagnóstico; 2) cuando no se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio, o 3) cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistema.

En este último caso, el modelo ayuda a que el cliente visualice a la organización como un todo sistemático sin el uso de terminología extraña.

También el modelo de Weisbord resulta bastante útil para la supervisión y orientación de los estudiantes de sus primeras consultorías de DO” (p.87-89).

6.1.9.2. Modelo de diagnóstico del PNUD.

Uno de los modelos más empleados en América Latina para el estudio del clima organizacional es el propuesto a tales propósitos por el PNUD (2001), el cual contempla el análisis de cuatro áreas críticas:

a. Liderazgo.

Se entiende por liderazgo a la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas” Marín (2002).

b. Motivación

Robbins (1999), la define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Asimismo debe considerarse que la motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo (Santos, 1993).

c. Reciprocidad.

Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. “En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y



sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” Castaño, (2002).

d. Participación.

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

6.1.9.3. Modelo de la congruencia de Nadler-Tushman

El modelo de Nadler y Tushman citados en Burke (1988), en su modelo de la congruencia es complejo cuando no se dispone de mucho tiempo, Narler y Tushman establecen las mismas suposiciones que Weisbord” la organización es un sistema abierto y, por tanto, está influida por su medio ambiente (insumo) asimismo, los productos conforman hasta cierto punto el medio ambiente”p.90.

El modelo está en relación de los insumos como algo fijo respecto al sistema, las variables tomadas en cuenta por estos autores son: medio ambiente, los recursos a disposición de la organización historial de la organización y las estrategias que se desarrollan en el transcurso del tiempo. Dentro de los recursos considerados para este modelo son: capital (dinero, bienes, equipo), materias primas, tecnología, personas y diversos intangibles como la reputación de la organización.

Para fines de diagnóstico Burke (1988) cita a Nadler y Tushman donde presentan cuatro categorías: funcionamiento del sistema, comportamiento de grupo, relaciones intergrupales y el comportamiento individual y sus efectos. En relación a la eficiencia del funcionamiento del sistema en su conjunto.

Para los consultores de desarrollo organizacional tiene que concentrarse en el grado en que los componentes son congruentes entre sí. De acuerdo a lo anterior se deberán formular las preguntas.

¿Hasta qué punto los arreglos organizacionales concuerdan con los requerimientos de las tareas?



¿Hasta qué punto las habilidades y necesidades individuales se ajustan a los requerimientos de las tareas, a los arreglos organizacionales y a la organización informal?
¿Hasta qué punto los requerimientos de la tarea encajan en la organización formal como la informal?

6.1.9.4. Modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy.

Este modelo citado por Burke (1988), dice que el modelo pragmático emergente de diagnóstico organizacional está basado en la premisa de que la mayoría de los directivos y consultores “lucubran” teorías y modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Estos conceptos son intuitivamente difíciles de poder articular.

Para Hornstein y Tichy citados por Burke (1988) este modelo trata de conceptos intuitivos, para ello han establecido un procedimiento que ayude a los gerentes y consultores a enunciar y conceptuar sus propios modelos implícitos y hacerlos explícitos. Este procedimiento consiste en utilizar un cuaderno de trabajo y escoger fichas de una muestra de 22 denominaciones, o crear denominaciones propias formadas por 28 fichas en blanco que se suministran.

Dichas fichas contienen puntos como agrupamientos informales, características fiscales, rotación de personal, metas y satisfacción de los miembros con su trabajo. La elección de los individuos representa la información que buscaban diagnosticar en organización.

El enfoque de Hornstein y Tichy (Burke, 1988) para la elaboración de un diagnóstico organizacional se comparte entre el consultor, cliente y entre los mismos de la organización cliente. Esta forma de proceder recibe el nombre de teoría pragmática emergente, ya que el modelo emergente es una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente respecto al comportamiento organizacional, sacando partido de las experiencias organizacionales tanto del consultor como del cliente, así como de trabajo de campo empírico como teórico.

De acuerdo a Hornstein y Tichy citados por Burke (1988), el modelo pragmático emergente está compuesto de cinco fases, en donde el consultor guía al grupo cliente a través de los siguientes puntos:



- a. Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico
- b. Desarrollo de estrategias de cambio
- c. Desarrollo de técnicas de cambio
- d. Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito
- e. Evaluación de las estrategias de cambio

6.1.9.5. Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorch

Este modelo especifica una mejor manera de diagnosticar un sentido particular para el cambio. Este modelo hace hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos (Burke, 1988).

El modelo de Lawrence y Lorsch citados por Burke (1988) dice que existe una relación entre causa y efecto en que tan bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias del medio ambiente y cuán bien actúa la organización es decir, cómo logra alcanzar sus metas y objetivos.

Dentro de esta teoría como lo mencionan Lawrence y Lorsch existe diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de tal manera que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Para la estructura de Lawrence y Lorsch para efectos de diagnóstico desean examinar la importancia que el cliente juega y juzgue lo importante de la organización.

Para Lawrence y Lorsch, para la elaboración de un diagnóstico organizacional basado en la contingencia, es necesario enumerar algunas preguntas:

a. Demandas ambientales

- ¿Sobre qué basa el cliente, evalúa y escoge proveedores, competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio entre otros)
- ¿Cuáles son los principales problemas con los que tropieza la organización al competir con la industria?
- ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?
- Respecto a la certidumbre de las metas de la organización, ¿Que tan claras están las metas?



b. Integración

- ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera? Esto quiere decir si una depende de otra para su supervivencia.
- ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre las unidades? Manejo de conflictos.

d. Manejo de conflictos

- ¿Cuál es la manera que se emplea para la resolución de conflictos: por imposición; por apaciguamiento, o por enfrentamiento?
- ¿Qué tanto influyen los empleados en la jerarquía organizacional para resolver problemas y tomar decisiones?

d. Contrato empleado gerencia

- ¿Qué tanto sienten los empleados de lo que ellos esperan es adecuado?
- ¿Cuál es el punto que sienten los empleados que se remunera y recompensa por su trabajo?

6.1.9.6 Modelo de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima.

Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.

Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye



sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por (Fernández y Gurley, 2003, p32), las dimensiones son las siguientes:

a. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

b. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

d. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

e. 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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.



Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

f. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

g. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

h. Conflicto: El sentimiento 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. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

i. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6.2. Marco referencial

6.2.1 Historia

A finales del siglo XIX, la Curacao fue fundada bajo el nombre Sociedad de Comercio e Industria de Curacao, la cual se dedicaba a la exportación de productos varios en la isla del mismo nombre. Fue rebautizada en 1911 como Curacao Trading Company, CETECO, dedicada a la venta de productos para el hogar y algunos insumos agrícolas.

En 1945, La Curacao cambia su estrategia de venta y pasó del rubro de insumos agrícolas al de electrodomésticos al detalle.



Por tal motivo, se abrieron las primeras tiendas bajo el nombre comercial de Curacao Trading Company, lo que permitió un rápido crecimiento en Centroamérica.

En 1964, La Curacao inició su venta de electrodomésticos en Nicaragua con sus primeras tiendas, ubicada en el antiguo edificio Llilyam de la Vieja Managua, luego se abrieron cinco tiendas en interior del país que estaban ubicadas en León, Chinandega, Estelí, Jinotepe y Rivas, las cuales funcionaban como agencias.

En el año 2000, la Curacao pasó a ser parte del Grupo Unicomer, lo que trajo un mayor crecimiento, innovación y desarrollo tecnológico a la empresa. La Curacao expande sus servicios en 2005, diversificándose en Ópticas La Curacao, en Octubre de 2006 esta misma se apertura en Nicaragua. En el 2012, Grupo Unicomer realizó una fuerte inversión en Nicaragua construyendo la tienda más grande y moderna de Centroamérica, Curacao La Virgen, en donde los nicaragüenses pueden encontrar los mejores productos y lo último en tecnología.

Durante sus 51 años de presencia en el país, tiendas La Curacao ha mantenido su liderazgo en la venta y distribución de equipos tecnológicos, muebles, electrodomésticos y una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades de las familias nicaragüenses.

Actualmente la empresa cuenta con 38 amplias y modernas tiendas en todo el país, para ofrecer comodidad, una mejor experiencia de compra y acercar los beneficios y facilidades a sus clientes.

6.2.2 Descripción de la empresa

Los Centroamericanos identifican a la empresa por su logro y sus colores, además de su famoso personaje “Facilito”, quien nació gracias a un vendedor que mantuvo siempre como promesa básica para sus clientes “Facilito se lo vendo, facilito se lo lleva, facilito lo compra”.



Se cuenta con 160 sucursales de la cadena. La Curacao se colocó entonces en los primeros lugares en la preferencia comercial. Todo esto gracias a que ofrece a sus clientes beneficios extras que le brindan seguridad y facilidad en su compra, entre los que se destacan crédito instantáneo, entrega gratis, garantía adicional y servicio de mantenimiento en los almacenes de la compañía.

Tienda La Curacao llego a la Ciudad de las Naranja-Chinandega a brindar productos de calidad y un excelente servicio, sus clientes de las zonas urbanas como rurales, pueden conocer y comprar los diferentes productos que tienda La Curacao comercializa, con los mismos beneficios que las tiendas de Managua. Como empresa ofrece una garantía básica que dan los proveedores de los diferentes productos ofertados por la empresa de un año.

6.2.3 Misión

Ser el líder en la comercialización de muebles, electrodomésticos, electrónicos y otros productos en los mercados que operamos, sirviendo las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios financieros innovadores, con la dedicación y esmero que merecen, fomentando un ambiente profesional para el desarrollo de nuestro colaboradores y proveedores, sirviendo a nuestras comunidades y logrando un crecimiento sostenible para cumplir las expectativas de los accionistas.

6.2.4 Visión

Ser una organización comercial y de servicios financieros de clase mundial que logra sus metas de negocio y responsabilidad social a través de un liderazgo ejemplar en un ambiente profesional diverso que promueva integridad, honestidad y respeto a los demás.

6.2.5 Valores Corporativos

Honestidad

Innovación

Motivación

Mejoras Tecnológicas

Trabajo en Equipo

Incremento en Ventas

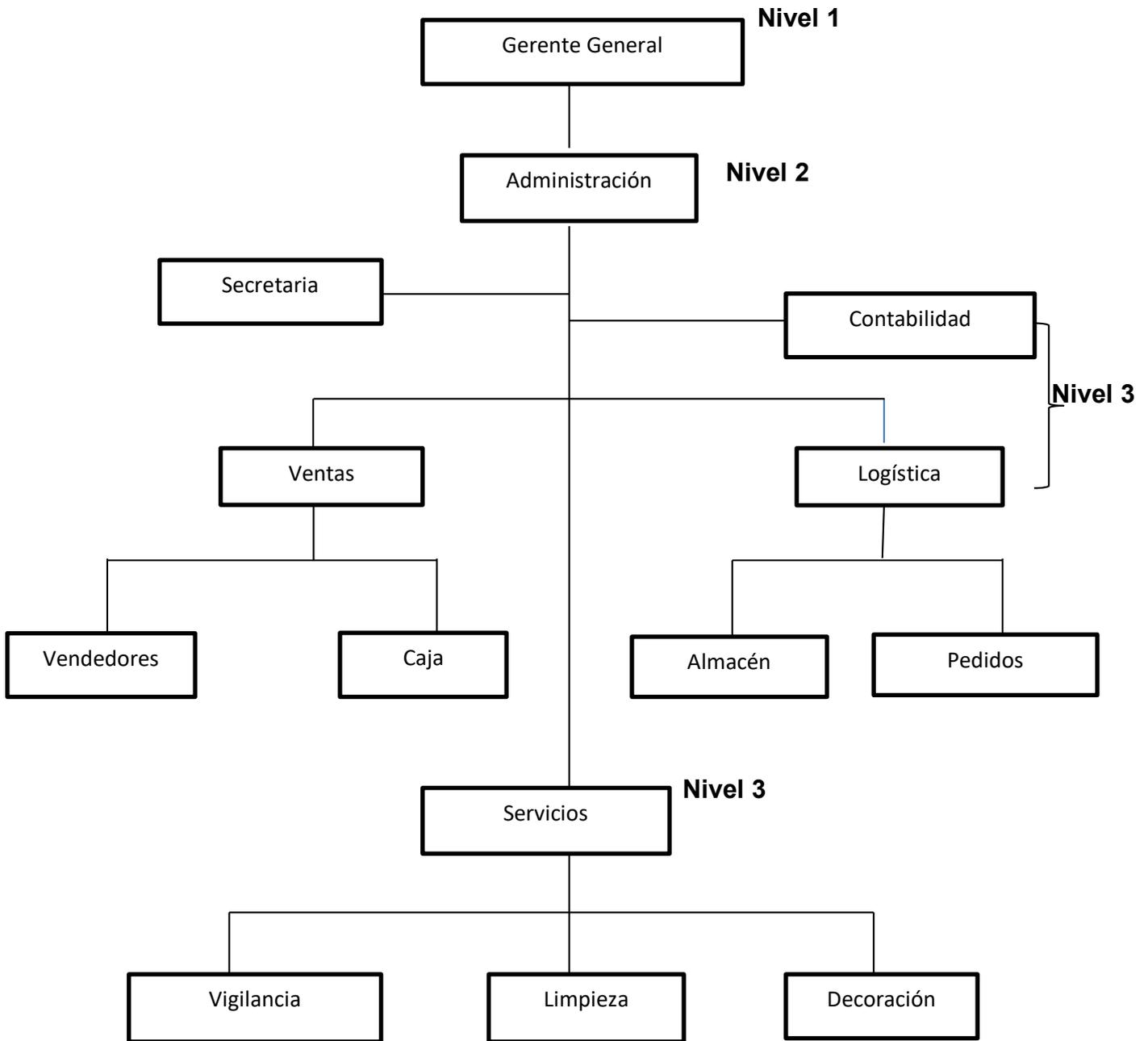
Calidad de productos y Servicios



Mejoramiento Continuo

Responsabilidad y Compromiso

6.2.6 Organigrama Curacao Chinandega





VII DISEÑO METODOLOGICO

7.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo es de tipo descriptivo y de corte transversal. **Descriptivo**, pues describe e interpreta sistemáticamente el fenómeno en estudio, y un conjunto de hechos relacionados con el mismo. **De corte transversal**: se llevó a cabo en un periodo de tiempo dado de enero a marzo 2018.

7.2 Diseño

No experimental por que no se manipularon las variables de forma intencional por parte del equipo de los investigadores si no que se analizaran en modo natural.

7.3 Enfoque

Cualitativo porque logra revelar la situación actual y los principales problemas que enfrentan la empresa Curacao Sucursal Chinandega, De igual manera demuestra la gran importancia del clima organizacional.

Cuantitativo porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

7.4 Área de estudio

Empresa Curacao ubicada de la esquina de los Bancos 2 cuadras al Norte, Chinandega.

7.5 Población

La cantidad de 25 trabajadores que conforman el equipo de trabajo de la empresa Curacao sucursal Chinandega.

7.6 Tipo de muestreo

El censo estadístico, ya que se trabajó con toda la población.

7.7 Muestra

Lo conforman los mismos 25 empleados que tiene la población en estudio

7.8 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

La información fue obtenida mediante la encuesta, aplicada a los empleados de la empresa a través de preguntas cerradas, las que fueron respondidas por el personal de la empresa.



7.9 Procesamientos de análisis de datos

Para el análisis e interpretación del cuestionario se procesaron los resultados de las encuestas usando hojas de cálculo (Excel), en donde se elaboraron gráficas, que contribuyeron a presentar los resultados de la investigación y sintetizarlos para una mejor interpretación. Los resultados obtenidos presentan cada pregunta del cuestionario con su respectivo gráfico, análisis, conclusiones y recomendaciones.

También se tomó en consideración alguna información adicional obtenida en la observación in situ.

7.10 Fuentes de información

Primarias: Observación directa y datos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los empleados de empresa Curacao.

Secundarias: Libros, monografías y páginas web.

7.11 Tipo de variables

Variable dependiente

Situación actual del Clima organizacional.

Variable Independiente

Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.

7.12 Criterios de Inclusión

Ser empleado de la empresa Curacao Sucursal Chinandega.

7.13. Criterios de exclusión

No ser empleado de la empresa

7.14 Criterios de Exclusión

Personas que no son empleados en la empresa Curacao sucursal Chinandega.



7.15 Operacionalización de las Variables

Variable	Concepto	Tipo de variable	Sub-categoría	Indicadores
Edad	Tiempo transcurrido a partir del nacimiento de un individuo.	Cuantitativa	Valor absoluto	Numérico
Sexo	Conjunto de características biológicas que caracterizan a la especie humana	Cualitativa	Masculino	M
			Femenino	F
Tiempo de laborar en la empresa	Lapso de tiempo transcurrido a partir de la contratación.	Cuantitativa	Valor absoluto	Años
Nivel Académico	Hace referencia a la evaluación del conocimiento adquirido en el ámbito escolar, terciario o universitario.	Cualitativa	Niveles	Primaria
				Secundaria
				Técnico
				Universitario
				Maestría
Cargo	Puesto que ocupa una persona en un empleo.	Cualitativa	organizacional	Nivel jerárquico
Conocimiento de planes de la empresa	Estar consciente de los planes estratégicos que elabora la empresa para alcanzar sus objetivos.	Cualitativa	Misión	Misión
			Visión	Visión
			Objetivos	Objetivos
			Planes	Planes
			Ninguno	Ninguno
Conocimiento de las reglas de la empresa	Grado de conocimiento que tiene empleado de las reglas establecidas por la empresa.	Cualitativa	Enunciados básicos	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso



Manejo de conflictos	Forma en que el supervisor o superior maneja los conflictos entre los empleados	Cualitativa	Habilidad	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo
Solución de conflictos	Forma en que el supervisor o superior soluciona los conflictos entre los empleados	Cualitativa	Habilidad	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo
Buena relación entre los empleados	Tipo de relación que mantienen los empleados entre ellos.	Cualitativa	Relaciones Humanas	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo



Rivalidad entre los compañeros	Oposición entre dos o más personas que aspiran a obtener una misma cosa. Competencia (disputa). Enemistad.	Cualitativa	Conflictos laborales interpersonales	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo
Buena relación entre las áreas administrativas	Calidad de las relaciones que existen entre las áreas administrativas.	Cualitativa	Niveles de comunicación organizacionales	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo
Motivadores de la empresa	Recompensas entregadas por la empresa a sus empleados	Cuantitativa	Unidades monetarias	Incentivo salarial
			Unidades material	Incentivo material
Buena comunicación entre los empleados	Tipo de comunicación que existe entre los trabajadores de la Empresa.	Cualitativa	Buenos Niveles de comunicación organizacionales	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo



Material adecuado	El material existente coincide con las necesidades para realizar el trabajo.	Cualitativa	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
			De acuerdo	De acuerdo
			Indeciso	Indeciso
			En desacuerdo	En desacuerdo
			Totalmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Apoyo del jefe en tu trabajo	Apoyo por parte del superior en las tareas de los empleados.	Cualitativa	Liderazgo	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo
Apoyo del jefe para resolver problemas de los empleados	Ayuda o confianza por parte del jefe para resolver conflictos del trabajador.	Cualitativa	Cooperativista	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
				Totalmente en desacuerdo



Apoyo del jefe para resolver problemas de los empleados	Ayuda o confianza por parte del jefe para resolver conflictos del trabajador.	Cualitativa	Colaborador y consejero personal de los empleados	Totalmente de acuerdo
				De acuerdo
				Indeciso
				En desacuerdo
			Totalmente en desacuerdo	
				Totalmente en desacuerdo



VIII. ANALISIS DEL RESULTADO

8.1. En relación a la estructura orgánica de la empresa Curacao S.A. sucursal Chinandega, y el estilo de dirección del Gerente General, a continuación se hace una descripción general del funcionamiento de la misma, donde se abordan aspectos básicos de su estructura organizacional (organigrama), cantidad de empleados en cada área, funcionamiento administrativo, los cargos o puestos de mayor nivel o responsabilidad en la toma de decisiones, formas de comunicación, entre otros.

Basado en lo anterior, y en los resultados obtenidos en este estudio, se pudo constatar que la empresa posee una estructura organizacional (organigrama) funcional, donde se pudo observar en el primer nivel la Gerencia General como máxima autoridad, seguido por el departamento de Administración como segundo nivel jerárquico en la línea staff, un tercer nivel donde se encuentran, Contabilidad, Ventas, Logística y Servicios, los que son apoyados por las áreas de Pedidos, Almacén y Caja. Actualmente laboran 25 empleados distribuidos de la forma siguientes:

- Gerencia General (2; Gerente y Secretaria)
- Administración (2; Administrador y Secretaria)
- Contabilidad (1)
- Ventas (8; 5 en Ventas y 3 en Caja)
- Logística (5; 3 Almacén y 2 Pedidos)
- Servicios (7; 2 Vigilancia, 2 Limpieza y 3 decoración)

Es importante señalar que la misión, visión, valores políticas, valores, orientaciones generales, estrategias, precios, entre otros emanan de la casa matriz.

La Gerencia General de la empresa tiene la responsabilidad de Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo derivados del plan de casa matriz, Organizar la estructura actual de la empresa y a futuro; como también de las funciones y los cargos. Dirigir la empresa, tomar decisiones, y controlar cada una de las actividades en función de lo planificado, y ser un líder dentro de ésta.



Es su responsabilidad enviar todos los informes requeridos por la casa matriz, entre estos administrativos, financieros y operativos.

La Gerencia esta en comunicación y monitoreo constantes con el departamento de Administración, que es el garante del cumplimiento de los planes y orientaciones que emanen de la Gerencia para el cumplimiento de los planes.

El departamento de Administración tiene la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales y mercadológicos, así como los servicios generales que se necesita para el desarrollo de las funciones de todas las áreas.

Orientar, supervisar, y corregir las actividades operativas de todas las áreas bajo su competencia, entre las que figuran, Contabilidad, Ventas, Logísticas y Servicios, y las subordinadas a estas.

También es responsable de actividades tales como:

8.1.1. Preparar el programa de capacitación para el personal de todas las áreas de la sucursal.

8.1.2. Elaborar la consolidación de los informes financieros y de ventas de la sucursal, de acuerdo con las normas y procedimientos emitidas por casa matriz.

8.1.3. Realizar la solicitud de pedido de artículos para la venta, así como almacenar y manipular de forma correcta los mismos para el suministro oportuno a el área de ventas.

8.1.4. Programar, organizar y controlar los trabajos de servicios, mantenimiento y conservación de los bienes muebles, inmuebles y los sistemas y equipos de cómputo de la sucursal.

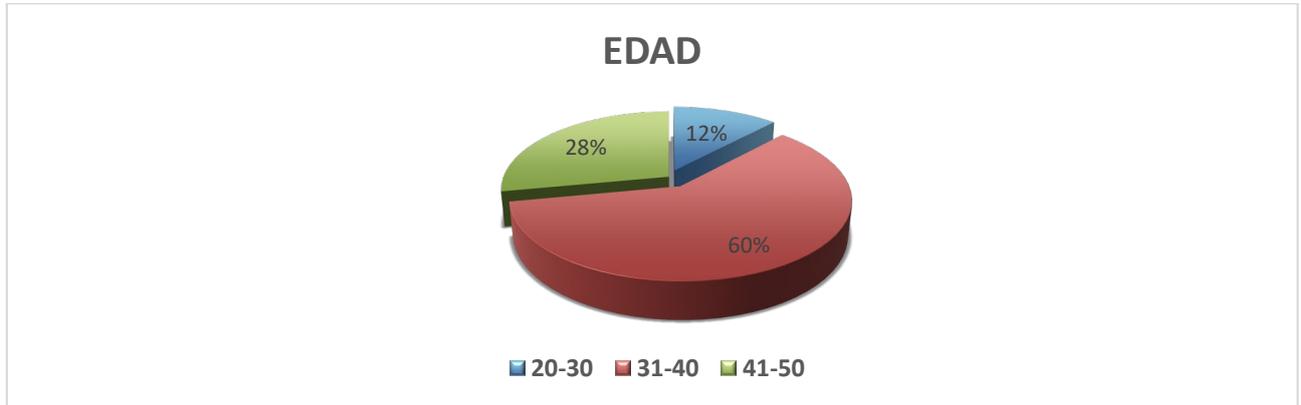
8.1.5. Elaborar los informes que se requieran en el ámbito de su competencia, y comunicar a la Gerencia General del desarrollo y resultados de las funciones bajo su cargo.

8.1.6. Atender las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia

8.2. Análisis gráfico de los resultados, aplicado a 25 empleados de las diferentes áreas de la empresa Curacao sucursal Chinandega.

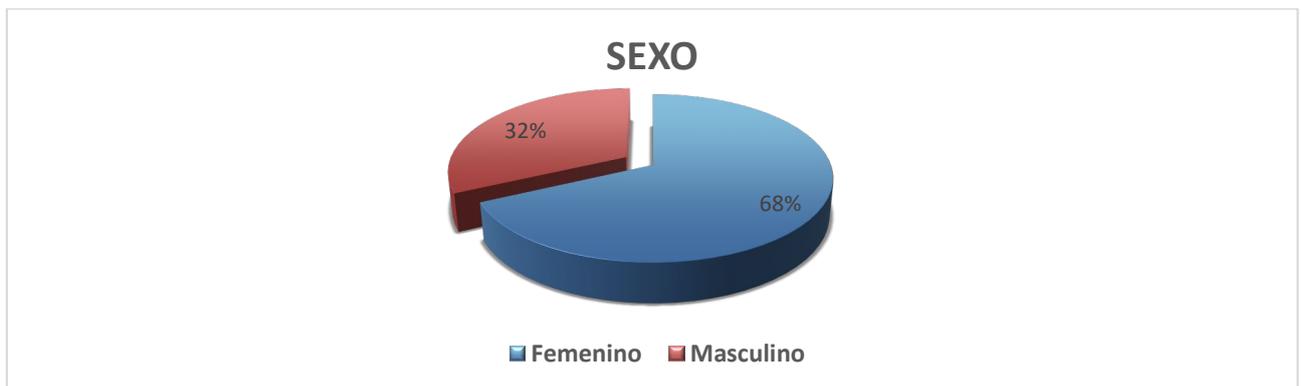
I. DATOS GENERALES

Gráfico No 1



El rango de edad predominante en los empleados es de 31 a 40 años, lo que representa el 60%(15), seguido de 41 a 50 con un 28%(7), y de último de 20 a 30 12% (3), esto muestra que en empresa la mayoría del personal 72%(18) se encuentra en un rango de 20 a 40 años. Un personal joven y el 28% relativamente joven.

Gráfico No.2



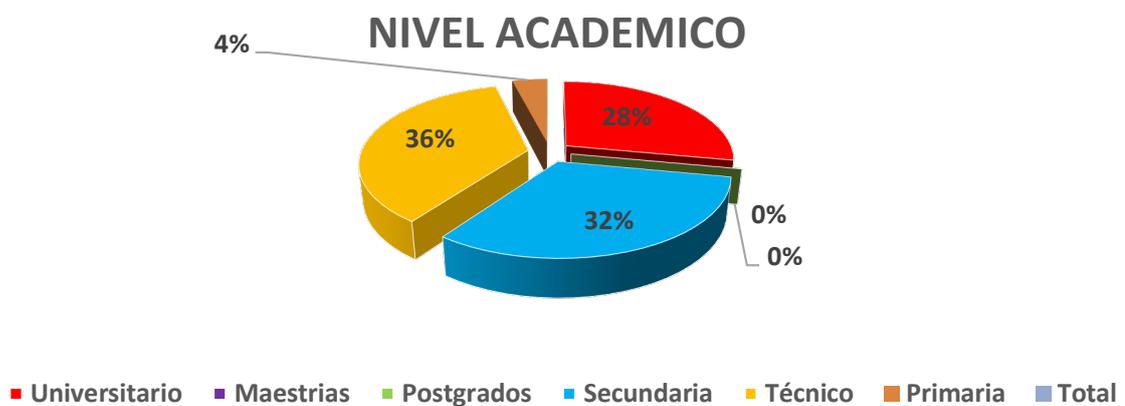
El sexo, el predominante es el femenino con el 60%(17), y un 40%(8) son hombres, es criterio de la dirección que la mujer en este tipo de actividad laboral tiene mayores habilidades que los hombre.

Gráfico No. 3



El 84%(21) de los empleados tienen de laboran de 3 a más de 7 años para la empresa, y una mínima parte del 16%(4) menos de un año, lo que muestra estabilidad laboral, aspecto positivo para el clima organizacional.

Gráfico No. 4



La mayoría de los empleados tienen un nivel técnico y de secundaria con el 68%(17), seguido por universitario 28%(7), de primaria el 4%(1) y la ausencia de personal con niveles de posgrado y maestría. Podemos aseverar que existe un nivel académico relativamente bajo.

Tabla No 1

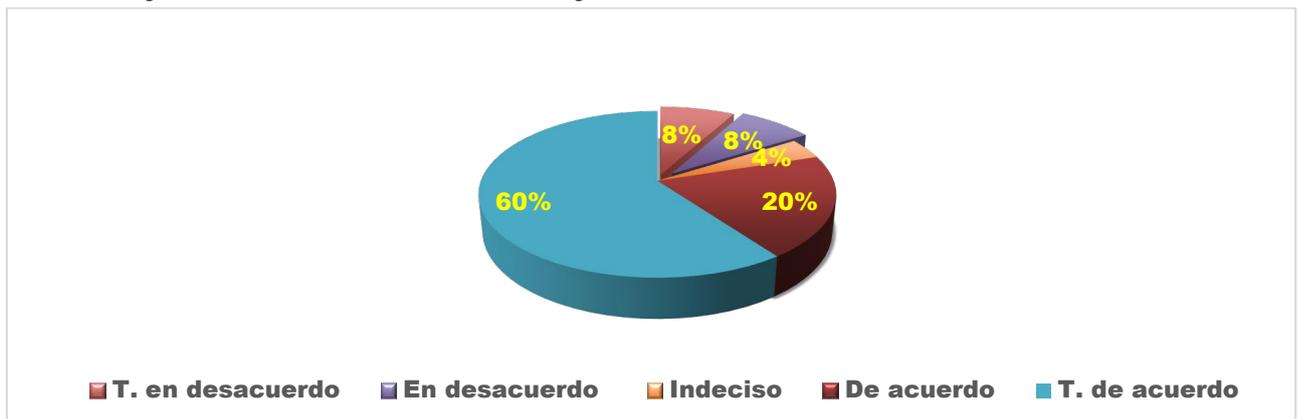
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Gerente	1	4%
Administrador	1	4%
Contador	1	4%
Vendedor	5	20%
Secretaria	2	8%
Cajera	3	12%
Logística	5	20%
Vigilante	2	8%
Decorador	3	12%
Limpieza	2	8%
Total	25	100%

La estructura de cargos, siendo los de mayor frecuencia los vendedores y logística con un 20%(5) respectivamente, cajeras y decoradores del 12%(3) respectivamente, seguidos por los otros cargos con una proporción menor.

CASILLA I: LIDERAZGO

Gráfico No. 1

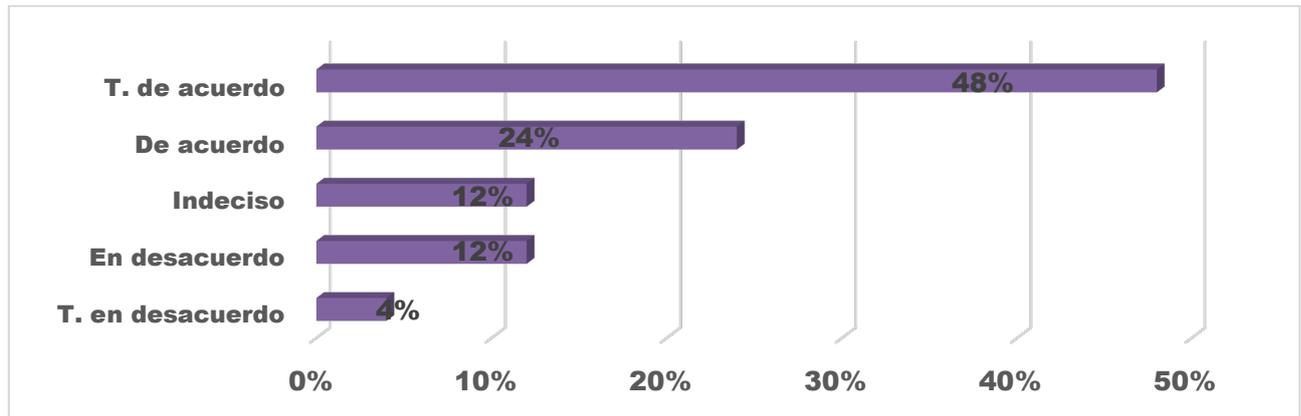
¿Tu jefe siempre hace su mejor esfuerzo para apoyar el cumplimiento de los objetivos de tu área de trabajo?



El 80%(20) de la muestra en estudio manifiesta que su jefe hace su mejor esfuerzo para solucionar los problemas presentados en su área, 4%(1) indecisos y el 16%(4) dice lo contrario. La mayoría expresa que hay preocupación y apoyo del jefe para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo una parte relativamente alta dice lo contrario.

Gráfico No. 2

¿Cuándo tu jefe te da una orientación de trabajo sientes que te inspira?



Un 72%(18) consideran que cuando reciben orientaciones de su jefe les inspira, lo que favorece en el aspecto emocional para el desempeño de sus funciones, sin embargo existe un 28%(7) relativamente alto que responde negativamente, pues los indecisos se toman como negativo por los comentarios que se obtuvieron de ellos..

Gráfico No.3

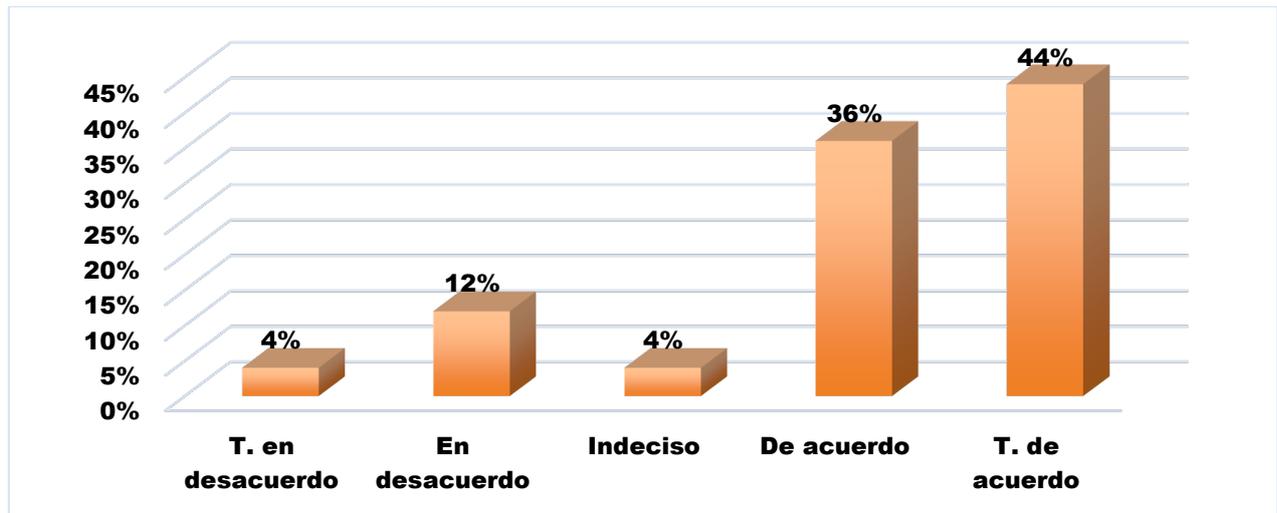
¿Consideras que existe favoritismo de parte de tu jefe para con algunos empleados?



En relación a esta interrogante podemos observar que el 55%(14) de los colaboradores sienten que existe favoritismos con algunos de sus compañeros, lo que podría generar tensión, rivalidad y desmotivación para los que tienen esta percepción, la contraparte del 45%(11) dice que no existe favoritismo.

Gráfico No.4

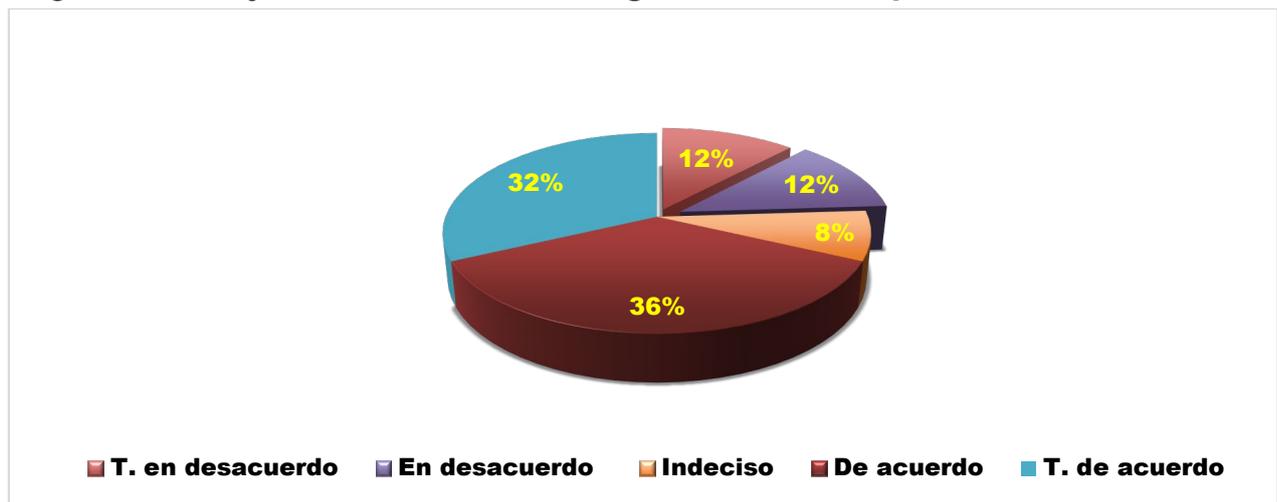
¿Tu jefe escucha tus opiniones y sugerencia?



El 80%(20) siente que sus opiniones y sugerencias son escuchadas por su jefe, no así la contra parte compuesta por el 20%(5) que dicen que sus opiniones y sugerencias no son escuchadas,

Gráfico No.5

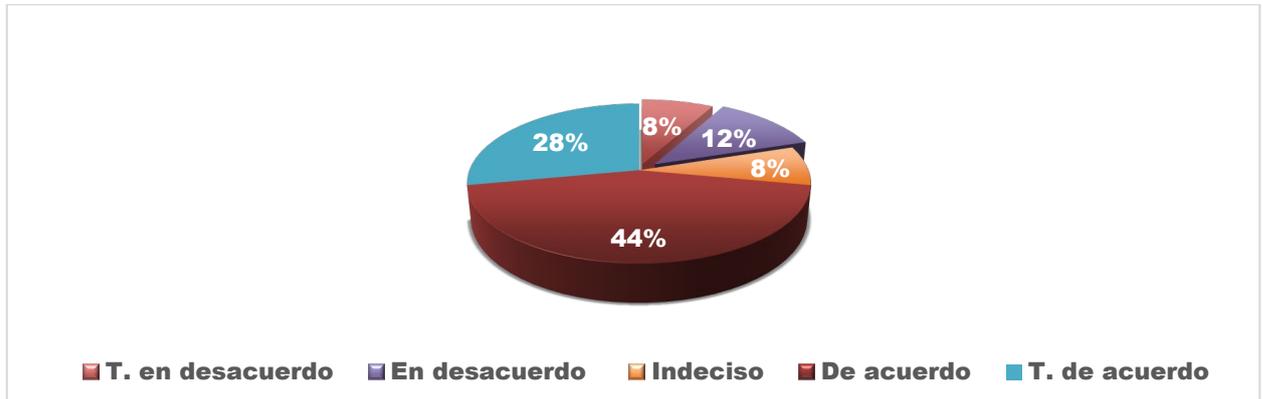
¿Cuándo tu jefe se comunica contigo, consideras que es honesto?



La mayoría de los encuestados 68%(17) respondió positivamente, no así el 24%(6) que responden negativamente, y un 8%(2) indeciso, los que podrían ser considerados dentro de la percepción negativa, la que se considera alta pues representa el 32%(8)

Gráfico No.6

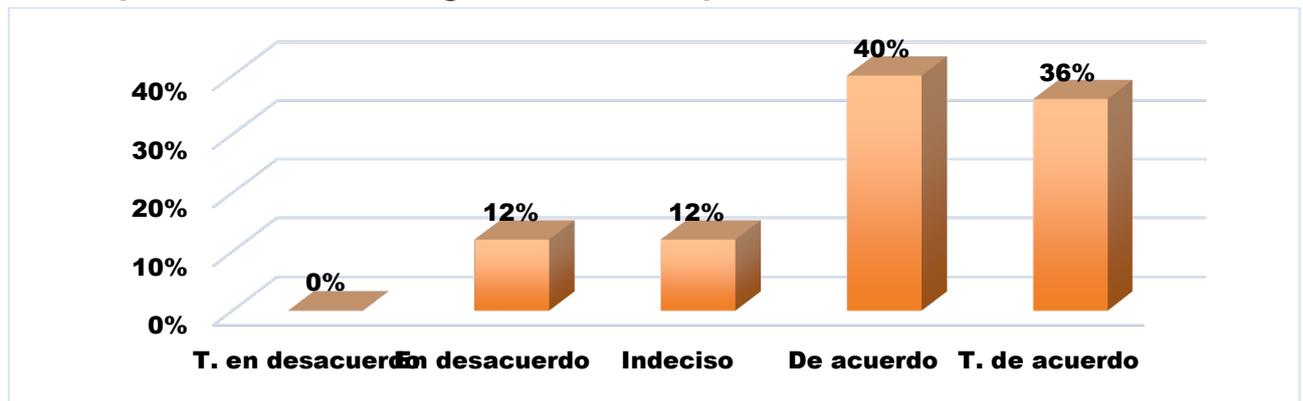
¿Existe confianza laboral entre tu jefe y tú?



El 72%(18) de los empleados sienten confianza laborar con su jefe, lo que a su vez les brinda seguridad emocional, sin embargo el 20%(5) dicen no sentirse en confianza, o no tenerla con su jefe, y un 8%(2) están indeciso, estos dos resultados anteriores no abonan a la buena marcha del clima organizacional.

Gráfico No.7

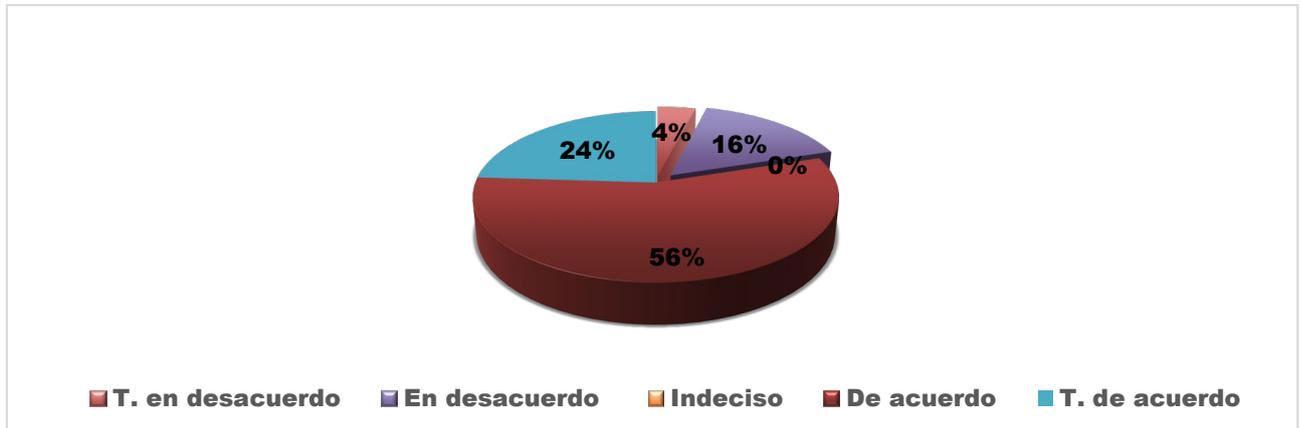
¿Consideras que tu jefe sirve de modelo, de ejemplo de honestidad y su comportamiento es congruente con lo que dice?



Aquí el 76%(19) responden positivamente en relación a honestidad y que el comportamiento de su jefe es congruente con lo que dice, el 12%(3) están indeciso y desacuerdo respectivamente. De nuevo se observa un porcentaje relativamente alto del que no responde positivamente.

Gráfico No.8

¿Consideras que el máximo jefe de la empresa integralmente es la persona idónea para ese cargo?

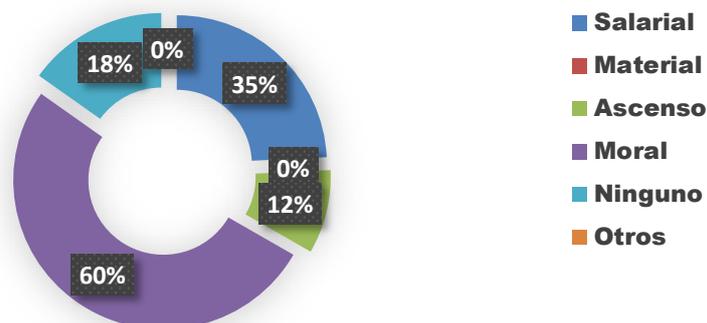


El 80%(20) aprueban que el actual Gerente es la persona idónea para el cargo, sin embargo, el 20%(5) no lo aprueba

CASILLA II: MOTIVACION

Gráfico No.9

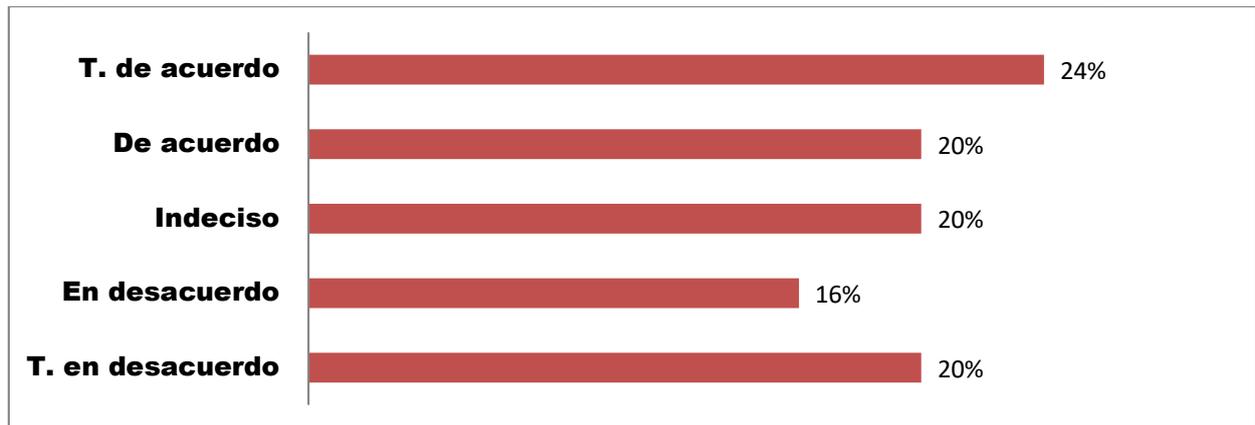
¿Cuál de los siguientes motivadores o incentivos recibes de la empresa?



El porcentaje de respuesta es mayor al 100%, pues se trata de respuesta de selección múltiple, se aprecia que el 60%(15) se sienten motivados moralmente, 35%(6) salarialmente, por ascenso el 12%(3), y 18%(5) dicen no recibir ningún tipo de estímulo. Los que corresponden a los cargos de más alto nivel. Consideramos que estos resultados no son alentadores, pues los motivadores más efectivos son los materiales

Gráfico No.10

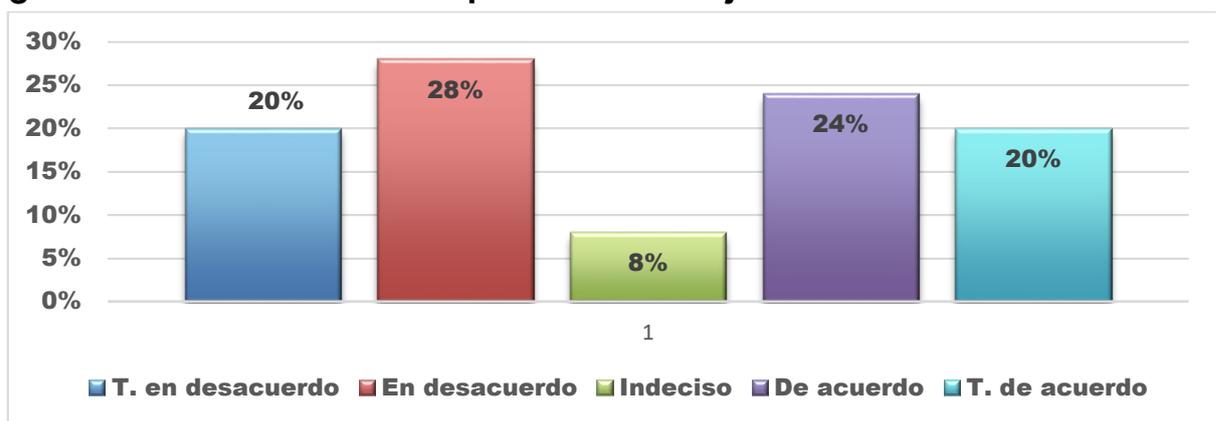
¿Consideras que los incentivos que te ofrecen satisfacen tus expectativas?



El 44%(11) de los encuestados sienten que los incentivos que les ofrece la empresa son satisfactorios, sin embargo el 36%(9) respondieron que estos no cumplen con sus expectativas, y el 20%(5) está indeciso, prácticamente más de la mitad los empleados sienten que los incentivos actuales no satisfacen sus expectativas.

Gráfico No.11

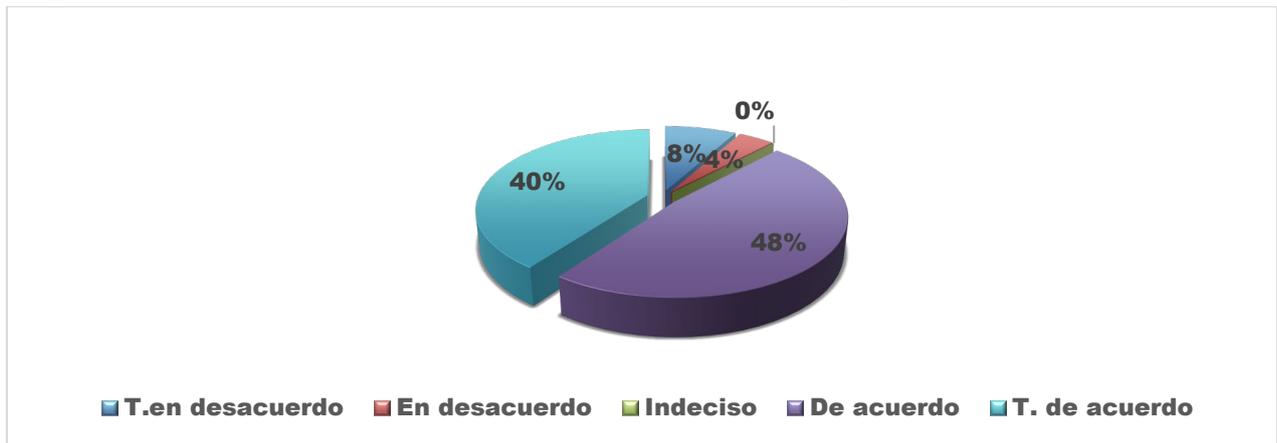
¿Te sientes motivado en tu puesto de trabajo?



Del total de empleados 100%(25), el 44%(11) se siente motivados en su puesto de trabajo, no así el 48%(12), y un 8%(2) indecisos, estos últimos se consideran como no motivados en su puesto de trabajo, estos resultados debe ser elemento de preocupación de la empresa, y deben ser revisados, pues la mayoría 66% no lo está.

Gráfico No.12

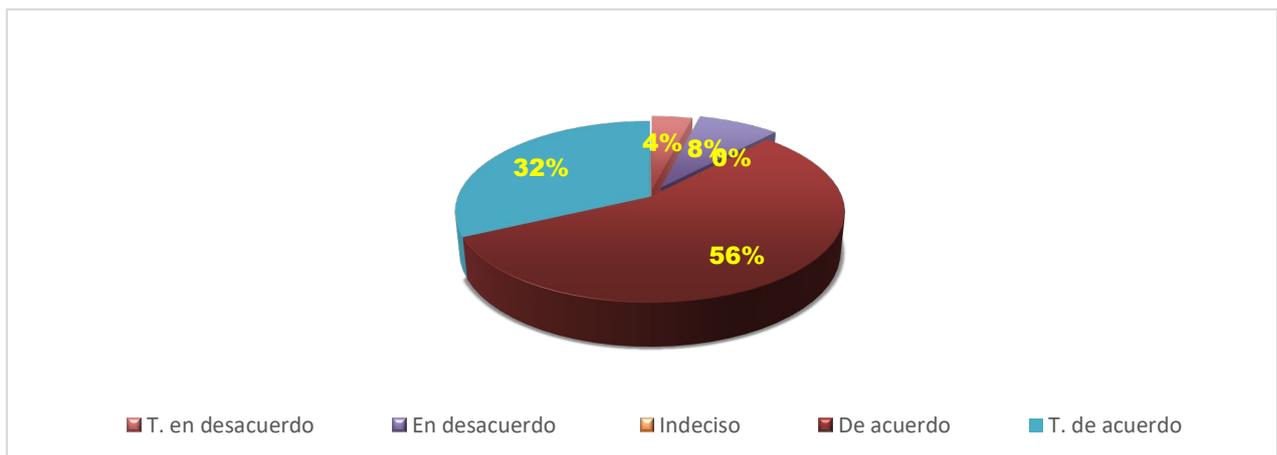
¿La atmósfera laboral de tu área de trabajo es agradable?



Un 88%(22) respondió positivamente sobre la atmósfera laboral que impera en la empresa, no así una minúscula parte del 12%(3), por lo que se puede afirmar que en la empresa existe un ambiente agradable.

Gráfico No.13

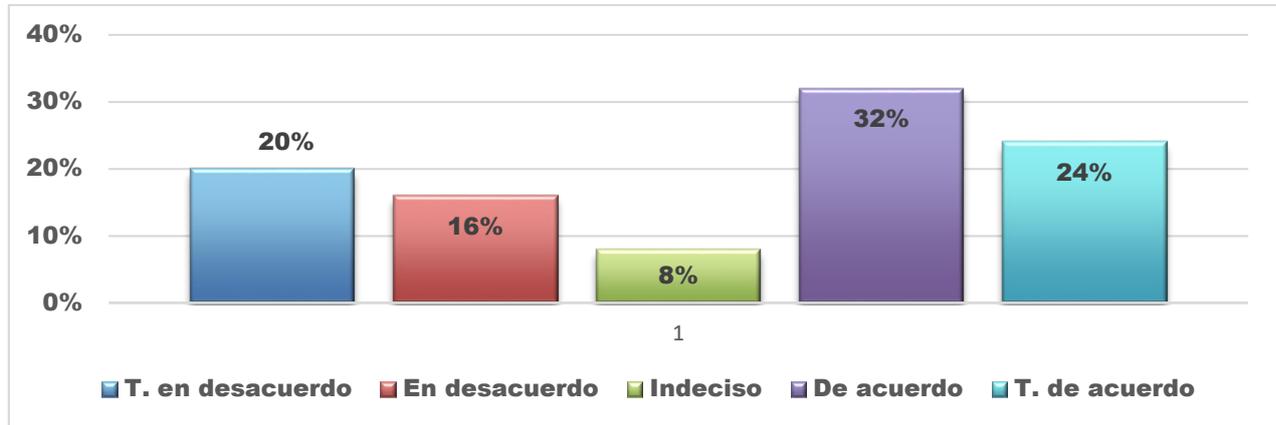
¿Existe estabilidad laboral en la empresa?



La mayoría de los empleados 88%(22) responden que si existe estabilidad laboral en la organización, solamente el 8%(2) y 4%(1) persona esta indecisa, con toda seguridad se puede afirmar que en esta sucursal existe estabilidad laboral

Gráfico No.14

¿Si te ofrecieran oportunidad de empleo en las mismas condiciones en otra empresa lo tomarías?

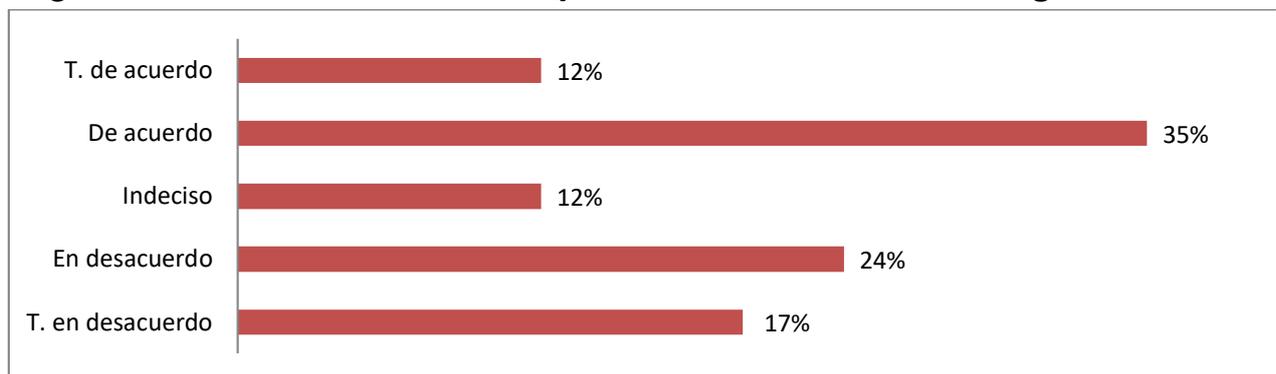


Un poco más de la mitad, 56%(14) dicen estar dispuesto a irse a otra empresa que le brinde las mismas condiciones laborales, 36%(9) no lo harían y un 8%(2) están indecisos, estos resultados deben ser preocupación para la Gerencia, pues prácticamente más de la mitad está dispuesto a irse de la empresa por algo igual, ya no digamos por algo mejor.

CASILLA III: RECIPROCIDAD

Gráfico No.15

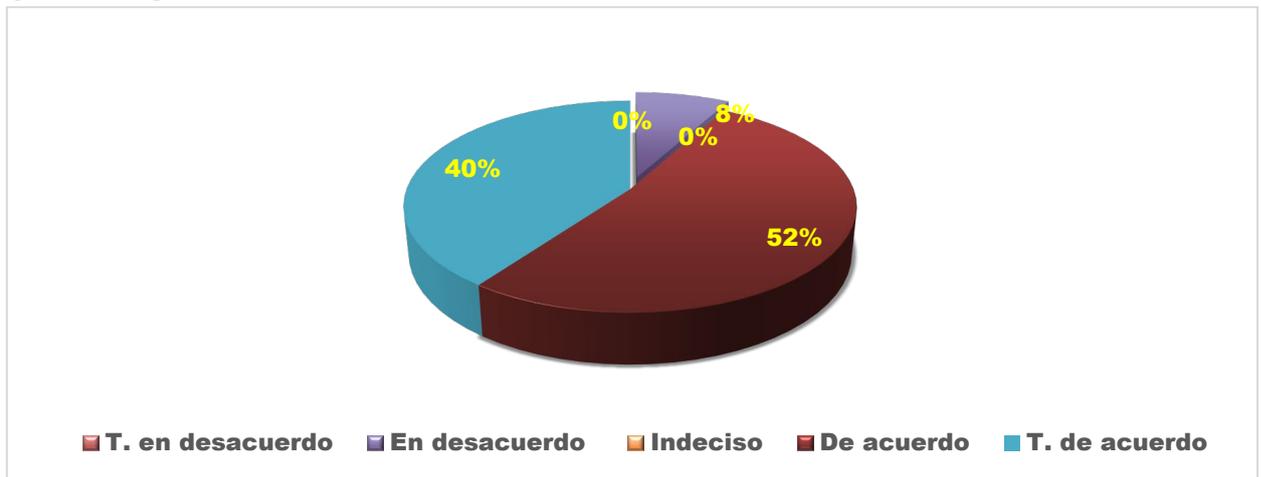
¿Con frecuencia nuestros compañeros hablan bien de la organización?



Las respuestas obtenidas a esta interrogante es que el 47%(12) afirman que se habla bien de la sucursal, pero el 41%(10) no aprueba lo anterior, y un porcentaje del 12%(3) indeciso, de nuevo aquí nos encontramos con resultados no halagadores.

Gráfico No.16

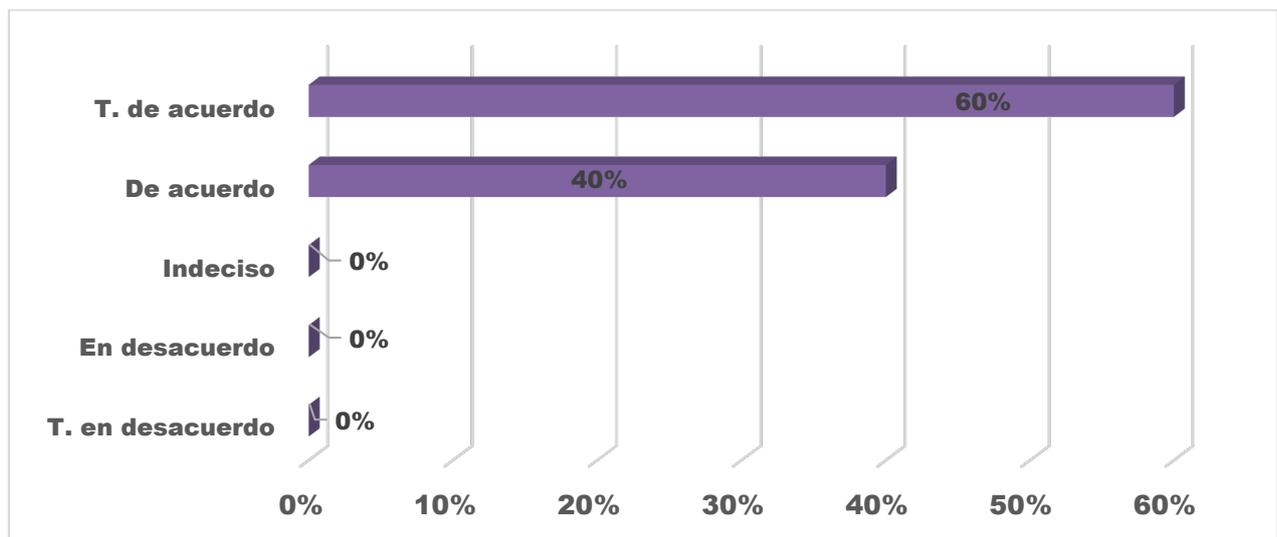
¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?



La empresa capacita a todo sus empleados regularmente 92%(23) garantizando de esta manera la actualización técnica para mayor productividad de la empresa, existe un pequeño porcentaje del 8%(2) que respondió que no.

Gráfico No.17

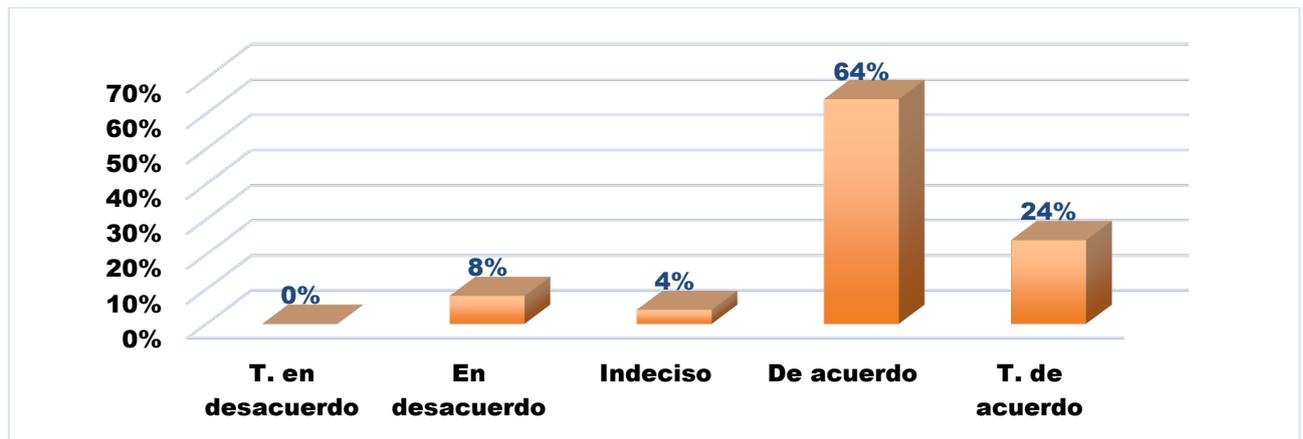
¿Da gusto el orden que reina en la empresa?



El 100%(25) de los encuestados respondió positivamente, considerando así que se trata de una organización que cuida su imagen a través del orden, limpieza y embellecimiento del local.

Gráfico No.18

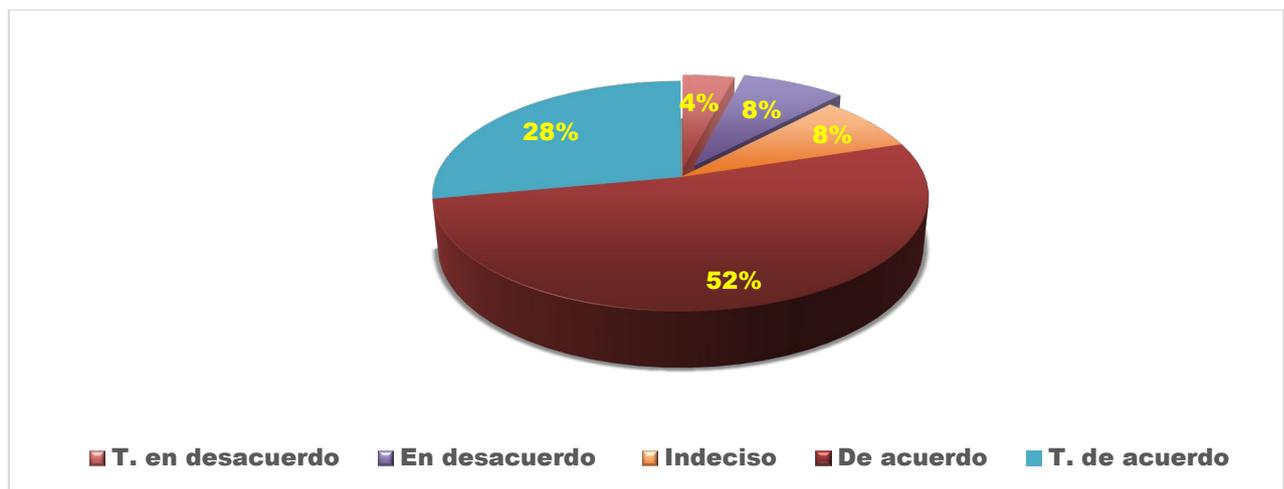
¿La empresa tiene principios y valores claros?



El 88%(22) respondió afirmativamente, mientras que el 8%(2) de forma negativa, y un 4%(1) indeciso, se considera que la empresa si tiene bien claro sus principios y valores

Gráfico No.19

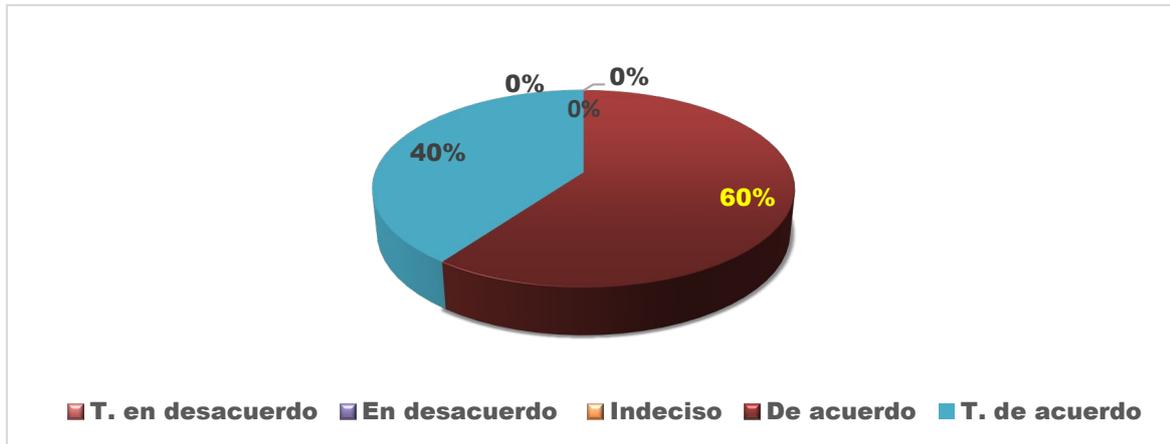
¿La empresa cumple lo que promete?



En su mayoría, el 80%(20) responden que la empresa cumple con lo que promete, no así el 12%(3), y 8%(2) de indecisos, se puede decir que una parte relativamente alta dice lo contrario

Gráfico No.20

¿En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización?

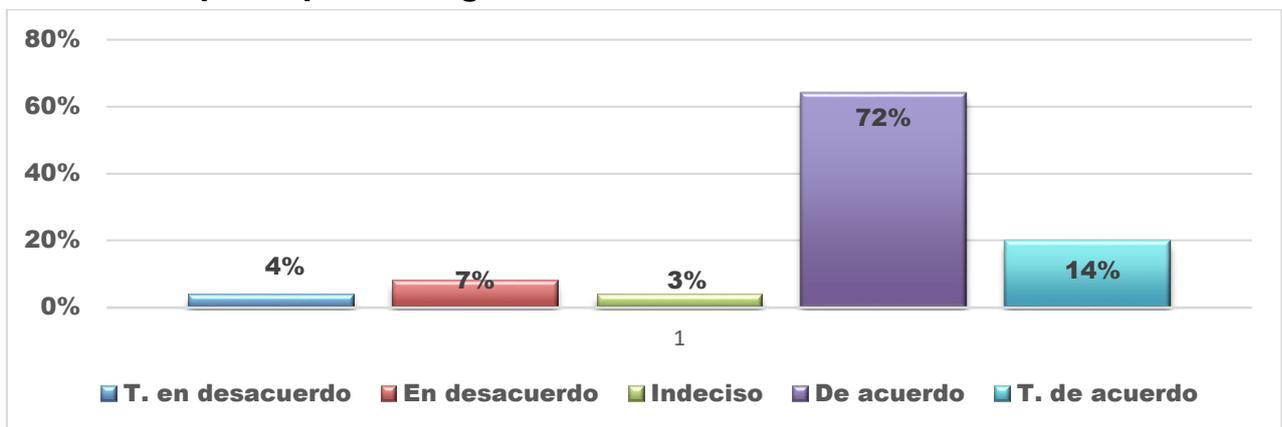


La respuesta aquí es que el 100%(25) cuidan o tratan de forma correcta los bienes de la empresa

Gráfico No.21

CASILLA IV: PARTICIPACION

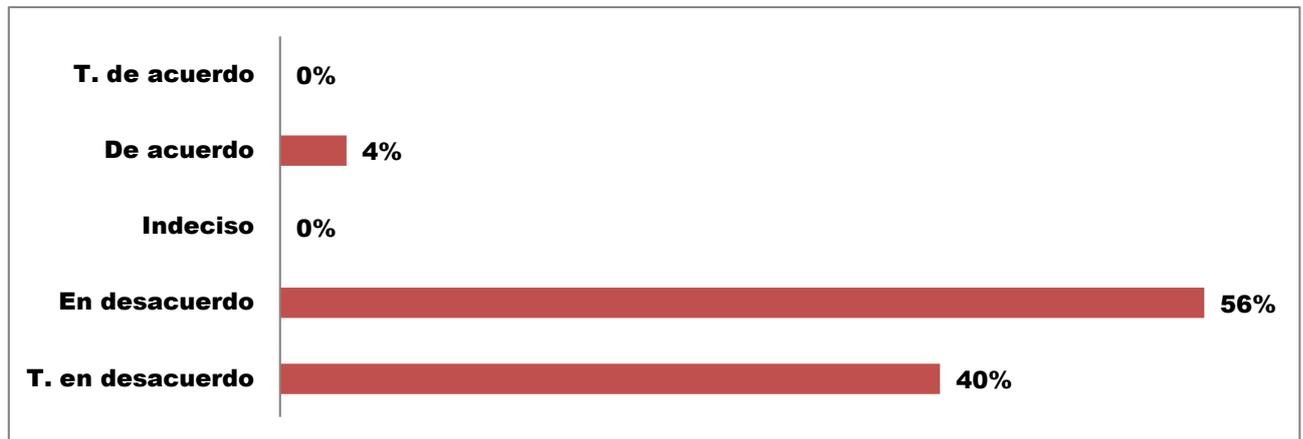
¿Los problemas que surgen entre las áreas de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización?



Podemos decir que en su mayoría se resuelven, pues el 86%(22) lo confirman, 11%(2) respondieron negativamente, y 3%(1) indecisos

Gráfico No.22

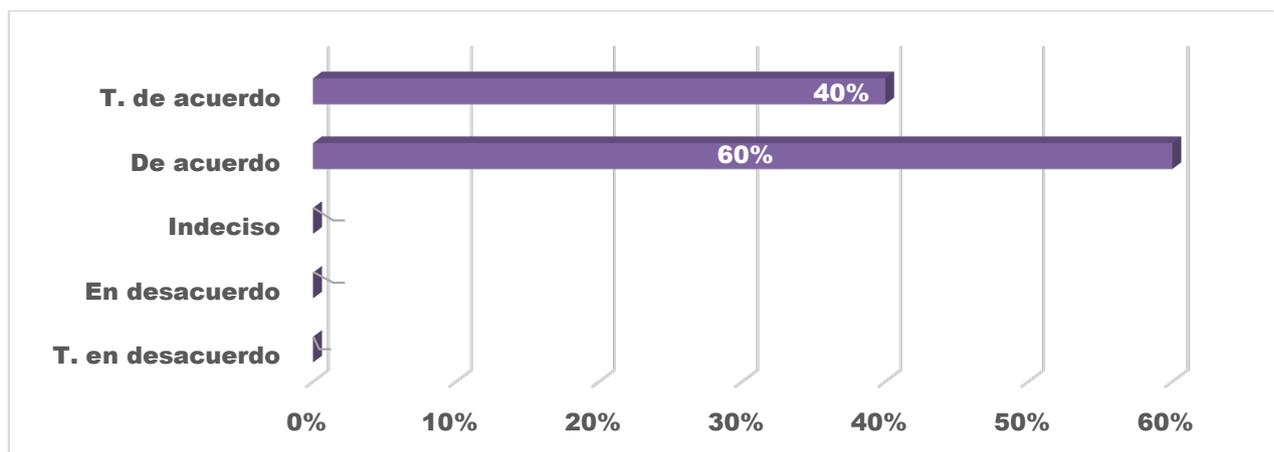
¿La información requerida por las diferentes áreas fluye lentamente?



La información requerida fluye de forma rápida entre áreas, así mismo de áreas hacia la Gerencia y viceversa, pues el 96% lo confirman.

Gráfico No.23

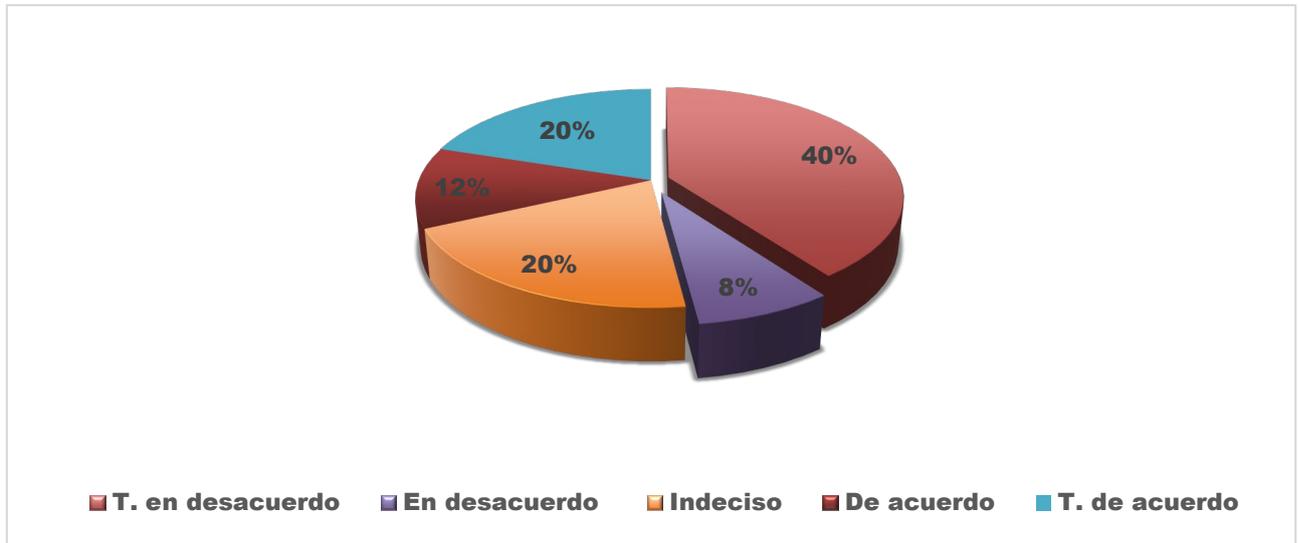
¿Cuándo hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución?



Se puede observar que cuando la organización como un todo requiere el apoyo, la colaboración de los empleados, el 100%(25) de ellos lo hacen decididamente,

Gráfico No.24

¿Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad?



El 32%(8) responden positivamente a esta interrogante, 20%(5) indeciso, que es igual a no responde, y un 48%(12) con su respuesta no aprueba, pues a los únicos que les permiten aplicar su creatividad en la organización son los del área de ventas, decoración y algunos de otras áreas, el resto del personal tiene que apegarse a las normas y reglamento laborales.

IX. CONCLUSIONES

9.1. Para dar cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación, el que está referido a **describir la estructura organizacional y funcional actual de la empresa Curacao S.A. – Sucursal Chinandega.** A continuación se realiza una descripción general del funcionamiento de la misma. Se puede concluir que la empresa posee una estructura funcional, con tres niveles jerárquicos y un total de 25 empleados distribuidos en las diferentes áreas.

Las directrices emanan de la máxima autoridad de la empresa, la gerencia, y es quien orienta a la administración para que irradie los planes hacia todas las otras áreas, y darle fiel cumplimiento a los mismos, así poder lograr los objetivos que se ha propuesto la organización. La gerencia y la administración con el apoyo de los jefes del tercer nivel jerárquico son los encargados de llevar a cabo el proceso de Planeación, Organización,



Dirección y Control, así como la evaluación de los mismos en fiel cumplimiento de los planes orientados de la casa Matriz.

9.2. Las conclusiones sobre los gráficos y en alusión al segundo objetivo específico, “**los determinantes del clima organizacional de la empresa**”, se enfocan desde dos puntos de vista, primero los datos generales, por el otro los datos específicos relacionados con las variables del modelo del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), que contempla cuatro áreas críticas, o variables básicas, **liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.**

9.2.1. En el primer enfoque abordan los aspectos referidos a : la edad de los empleados indica una empresa con personal joven, un poco más de la mitad son mujeres, existe estabilidad laboral, un nivel académico relativamente bajo, ninguno posee posgrado y maestría.

9.2.2. El segundo enfoque, se refiere a la información específica, relacionado con el modelo del PNUD, y sus cuatro casillas, que es el utilizado en el presente estudio.

a. Casillas I liderazgo.

La mayoría de los empleados reconocen que su jefe hace su mejor esfuerzo en apoyo al cumplimiento de los objetivos del área de trabajo, que existe liderazgo, escucha sus

opiniones y sugerencias, es honesto, inspira confianza, el gerente es considerado por la mayoría como la persona idónea integralmente para ocupar el cargo que ostenta, pero existe favoritismo con algunos empleados, pero es importante señalar que una parte relativamente alta opina lo contrario de todo lo anterior.

b. Casilla II motivación.

Reina un ambiente laboral agradable, los motivadores son insuficientes con mayor énfasis el salarial, hay desmotivación, están dispuestos a marcharse de la empresa si le ofrecieran oportunidad de trabajo en otra empresa, aun en las mismas condiciones.

c. Casilla III reciprocidad

Un poco más de la mitad no hablan bien de la empresa, sin embargo esta ofrece buenas oportunidades de capacitación al personal, reina el orden y limpieza desde el punto de vista



estético, la empresa tiene principios y valores bien claros, la empresa cumple con lo que promete, los empleados le dan el trato técnico correcto a los equipos que utilizan.

d. Casilla IV participación.

Cuando surgen problemas a lo interno que ponen en riesgo la organización, estos se resuelven de forma adecuada a favor de la misma, la información entre las áreas fluye adecuadamente, cuando se trata de trabajo en equipo las áreas funcionan excelentemente en pro de la empresa, casi en su totalidad no desarrollan su creatividad dentro del área de trabajo.

Como una conclusión general, podemos decir que la empresa está en una situación de ventaja relativamente alta, pero subsisten de forma adyacente problemas que deben ser resueltos, el sentir o respuesta de los trabajadores, tiene sus orígenes principalmente en el motivador remuneraciones, sin embargo existen otras variables que deben ser de mucha preocupación, pues se debe analizar la situación de una forma muy profunda pero muy sutil dentro de la organización, utilizar los puntos fuertes o positivos para buscar como incidir sobre los negativos, para revertir ese sentir y tener un clima organizacional en favor de la empresa y colaboradores.



X. RECOMEDACIONES

10.1. La Gerencia debe crear, impulsar y apoyar un plan de profesionalización para elevar el nivel académico de su personal.

La máxima autoridad y cada jefe de área deben proyectar su liderazgo de forma integral ante todos sus subordinados. Es importante para los jefes de área evitar caer en el favoritismo hacia ciertos grupos o personas en particular, escuchar opiniones y sugerencia, brindar confianza a cada uno, ser ejemplo a seguir para sus subordinados, pues un porcentaje relativamente alto de esto respondieron negativamente sobre los aspectos anteriores.

10.2. Revisar exhaustivamente la política de motivadores o incentivos de la empresa, si fuese posible reorientarlos, con el objetivo de estimular al personal, pues un alto porcentaje no lo está, principalmente el salarial, hasta el punto de manifestar su retiro de la empresa si le brindasen oportunidades similares en otras organizaciones.

Importante seguir manteniendo esa atmosfera laboral agradable, de buenas relaciones de colaboración y compañerismo entre empleados, de estabilidad laboral que brinda la empresa, pues la mayoría de ellos así lo manifiesta.

10.3. Está claro que una buena parte de los encuestados (más de la mitad) en relación a la correspondencia empleado - organización, al hablar o emitir algunos comentarios sobre esta, no son nada halagadores, lo que muestra mucha inconformidad y descontento, aun cuando la empresa en este apartado (reciprocidad) corresponde muy bien.

10.4. Se debe seguir impulsado y desarrollado esa responsabilidad de los empleados en el correcto uso de los equipos, el trabajo colaborativo – laboral para enfrentar y solucionar los problemas que surgen y ponen en riesgo la estabilidad y seguridad de la organización. Crear planes contingentes donde se creen espacio (relativos) que permitan a los empleados desarrollar su creatividad en su puesto de trabajo, lógicamente bajo supervisión, razonamiento de la misma, y en la medida de lo posible.



XI. BIBLIOGRAFIA

- Fernández, A. (1983). 99 Principios Administrativos: México: Diana.
- Galindo y Martínez (1987). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Hall, N. (1981). Administración de Empresas. España: Biblioteca para dirección de empresas.
- Hampton, D. R. (1999, ene). Administración. México: McGraw-Hill.
- Koontz y Wehrich (1999). Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill.
- Lawrence y Lorsch (1973). Desarrollo de las organizaciones: Diagnóstico de acción. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- León, A. (1985). Organizaciones y administración. Colombia: Editorial norma.
- Mancebo C, M. (1992). El administrador y su entorno dentro de la administración. México: Limusa.
- Martínez, V.A. y Nosnik A. (1988, Feb). Comunicación organizacional Práctica. México: Editorial Trillas.
- McDaniel, C. y Gates R. (1999). Investigación de Mercados Contemporánea. México D.F. THOMSON.
- Megginson, Musley, Pietro (2001). Administración Conceptos y aplicaciones, México: CECOSA.
- Partin, J.J. (1977). Perspectivas del desarrollo organizacional. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Reyes, P..A. (1997). Administración de personal. Sueldos y Salarios (7°. Ed). México: Limusa
- Robbins S. y Coutler M. (2000). Administración. México. Prentice Hall.



Bolman L. G. y Deal T. E. (1995). Organización y Liderazgo. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Boon G. K. (1983). El mercado de tecnología. México: Colegio de México, Programa de Ciencia y Tecnología.

Burke W. (1987). Desarrollo organizacional, Punto de vista Normativo. México: Ed Sitesa.

Certo, S (1984). Administración Moderna. México: Interamericana.

Churden, H. y Sherman, A. (1992, may). Administración de Personal. México: Compañía editorial Continental, S.A. de C.V.

Estrada, L. (1973). Perspectivas del Desarrollo Organizacional. USA: Fondo educativo Mexicano.

[http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1014/1/DIAGNOSTI
CODECLIMAORGANIZACIONAL%20APLICADOASOFTNETDEMORELIASDERLDEC.V.p](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1014/1/DIAGNOSTI%20CODECLIMAORGANIZACIONAL%20APLICADOASOFTNETDEMORELIASDERLDEC.V.p)



XII- ANEXO



ANEXO 1

No _____

ENCUESTA

Estimad@ colaborador, somos egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León, el objetivo de esta encuesta es recopilar información para la realización de estudio investigativo sobre el clima organizacional en la empresa Curacao sucursal del municipio de Chinandega, Es importante señalar que los fines de este estudio son meramente académico, pues servirá para defensa de nuestra monografía, y poder optar al título.

Así mismo garantizamos que las respuestas que usted nos brinde serán manejadas con mucha confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

I. DATOS GENERALES

1. Edad: _____

2. Sexo :

a. M _____ b. F _____

3. Nivel académico:

a. Primaria _____ b. Secundaria _____ c. Técnico _____ d. Universitario _____

e. Otros (especifique) _____

4. Tiempo de laborar en la empresa:

a. Menos de 6 meses _____

b. De 6 meses a 1 año _____

c. De 2 a 4 años _____

d. De 5 a 7 años _____

e. De 8 Años a más _____

5. Cargo actual _____



II DATOS ESPECIFICOS

CASILLA I: LIDERAZGO

1. ¿Tu jefe siempre hace su mejor esfuerzo para apoyar el cumplimiento de los objetivos de tu área de trabajo?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

2. ¿Cuándo tu jefe te da una orientación de trabajo sientes que te inspira?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

3. ¿Consideras que existe favoritismo de parte de tu jefe con algunos empleados?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

4. ¿Tu jefe escucha tus opiniones y sugerencia?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

5. ¿Cuándo tu jefe se comunica contigo, consideras que es honesto?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---



6. ¿Existe confianza laboral entre tu jefe y tú?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

7. ¿Consideras que tu jefe sirve de modelo, da ejemplo de honestidad y su comportamiento es congruente con lo que dice.

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

8. ¿Consideras que el máximo jefe de la empresa integralmente es la persona idónea para ese cargo?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	---	--

CASILLA II: MOTIVACION

9. ¿Cuál de los siguientes motivadores o incentivos recibes de la empresa?

1 Incentivo salarial <input type="checkbox"/>	2 Incentivo material <input type="checkbox"/>	3 Ascenso <input type="checkbox"/>	4 Moral <input type="checkbox"/>	5 Ninguno <input type="checkbox"/>
1 Otros (especifique) _____ _____ _____				

10. ¿Consideras que los incentivos que te ofrecen satisfacen tus expectativas?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo
----------------------------	-----------------	--	--	-------------------------



<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. ¿Te sientes motivado en tu puesto de trabajo?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

12. ¿La atmósfera laboral tu área de trabajo es agradable?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

13. ¿Existe estabilidad laboral en la empresa?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

14. ¿Si te ofrecieran oportunidad de empleo en las mismas condiciones en otra empresa lo tomarías?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

CASILLA III: RECIPROCIDAD

15. ¿Con frecuencia nuestros compañeros hablan bien de la organización?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	--	--	--

16. ¿Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo
-------------------------------	--------------------	--	--	----------------------------



<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

17. ¿Da gusto el orden que reina en la empresa?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

18. ¿La empresa tiene principios y valores claros?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

19. ¿La empresa cumple lo que promete?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

20. ¿En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

CASILLA IV: PARTICIPACION

21. ¿Los problemas que surgen entre las áreas de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---



--	--	--	--	--

22. ¿La información requerida por las diferentes áreas fluye lentamente?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

23. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

24. ¿Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad?

1 Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2 En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3 Indeciso <input type="checkbox"/>	4 De acuerdo <input type="checkbox"/>	5 Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

ANEXO 2 Visita a la Empresa Curacao Sucursal Chinandega



¡MUCHAS GRACIAS!