

## I. INTRODUCCIÓN.

El estudio del *clima laboral* constituye uno de los retos más importantes dentro de las empresas debido a que este es un elemento que garantiza la productividad de todo tipo de entidades. Las organizaciones que deseen ser exitosas y consolidar su posicionamiento en el mercado deberán ser innovadoras, diversas y flexibles; debido a que tanto los clientes como los inversores ejercen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores de las capacidades de los asociados y los equipos de trabajo.

Esta relación que existe entre el *clima laboral* y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización y los cambios en el comportamiento del consumidor.

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, todas las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización. El *clima laboral* es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.



Nuestra investigación tiene como objetivo principal evaluar el *clima laboral* de los trabajadores de la tienda sucursal “*El Gallo más Gallo*”, ubicada en el municipio “*El Sauce*”, departamento de León, en el periodo abril – junio del año 2019. Actualmente en la tienda se encuentra laborando 8 asociados, de ahí la importancia de evaluar las características, dimensiones que rodean al trabajador y la motivación como parte vinculante ya que ésta tiene una estrecha relación con el *clima laboral*.

**En el capítulo I** se definen los conceptos de importancia de las organizaciones y sus elementos, así como la definición de clima organizacional, características del clima organizacional, dimensiones y funciones. También se definen los conceptos y las instrucciones generales y específicas del instrumento de recolección de datos seleccionado y aplicado en la investigación.

**En el capítulo II** se abarca el marco contextual y referencial donde se explica una breve reseña de la tienda sucursal “*El Gallo más Gallo*”, su misión, visión y valores, así como su política de atención al cliente.

**En el capítulo III** se explica cuál es el diseño metodológico a seguir, en que consiste y la forma de evaluar la encuesta. Se tomará una encuesta como instrumento de recopilación de datos, con preguntas claves dirigido a los trabajadores de la tienda

**Finalmente en el capítulo IV**, se analizan los resultados de las encuestas. En qué nivel y porcentaje se encuentran los factores del clima organizacional en la sucursal. Se mostraran los resultado de nuestro estudio a la gerencia explicándoles de que manera fue llevada a cabo para que ellos tomen la medidas pertinente sea cual sea la conclusión a que se llegó.

## II. ANTECEDENTES.

A lo largo de la historia de la Administración, el ser humano ha evolucionado de manera gradual, desde los grandes clásicos como Taylor y Fayol hasta la era de la Administración Moderna. Si bien es cierto que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en sus últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador; aunque esta fase de sus ideas y principios no fue tan conocida. La aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios.

Uno de los principales propulsores de esta escuela es Elton Mayo, así Hellriegel, Jackson y Slocum describen que el respaldo más sólido al planteamiento conductual provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Sin lugar a dudas Weber para esta escuela desarrolló grandes aportaciones como fue la de teoría de estructuras de autoridad, así mismo hace énfasis a las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Así mismo describió un modelo ideal de organización a la cual llamó burocracia, principalmente caracterizada por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización. En esta escuela se preocuparon por el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultáneas en diversas organizaciones.

Para Uribe Prado (2015), la investigación y el estudio del *clima laboral* se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición (Arano, Escudero, & Delfin, 2016).

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. El *clima laboral* es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999). La relación sistema–ambiente, propia de la teoría del sistema abierto proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).



Sobre el estudio del fenómeno *clima laboral* en las organizaciones, cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referentes al clima laboral, el cual se considera de gran importancia para cualquier tipo de organización. Partiendo de lo anterior y en la actualidad, aspectos cualitativos, simbolizados por la calidad de vida o calidad del empleo han cobrado relevancia. El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece. Sin embargo la administración debe estar a favor de mejores relaciones humanas (Ramírez & Velazquez, 2006).

En virtud de lo anterior, la administración se apoyará en métodos que permitan conocer el elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que junto con la personalidad del individuo responderán de acuerdo a su ambiente laboral a las necesidades empresariales. No obstante para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos es necesario definir claramente el fin que se persigue y la forma de cómo se pretende cumplir. Además se requiere de una combinación eficiente de los recursos organizacionales para lograr el objetivo deseado.

### III. JUSTIFICACIÓN

La economía mundial se caracteriza por sus constantes cambios, por su dinamismo y competitividad; y es allí donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, por esa razón la administración efectiva de las organizaciones sociales ya no depende únicamente de mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos, sino de diseñar un ambiente gerencial que le permita al administrador hacer un seguimiento del comportamiento organizacional. Toda empresa exitosa está abierta a la opinión y sentir de sus empleados, es decir, se interesan por conocer el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Es bien conocido que la percepción del empleado influye en su conducta y comportamiento por consiguiente en la eficiencia y eficacia al realizar sus funciones y es por este motivo es de vital importancia evaluar todos los factores que afectan el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda sucursal “*El Gallo más Gallo*” ubicada en *El Sauce*.

El presente trabajo se centra en un tema de gran importancia como lo es la evaluación del *clima laboral* de los trabajadores de la tienda sucursal “El Gallo más Gallo”, un *clima laboral favorable* en cualquier empresa da como resultado un mayor compromiso corporativo, un mayor desempeño, una alta productividad, incremento en las ventas; mayores ingresos; y por consiguiente más aporte de I.R al Estado y finalmente mayor crecimiento económico. (Litwin y Stringer, 1967)

Un *clima laboral negativo*, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello afectará en el corto, mediano o largo plazo los resultados económicos de la empresa.

Este proyecto de investigación, se considera importante porque se obtendrán beneficios para ambas partes tanto para la organización como para los colaboradores, ya que una vez realizado este trabajo gerencia sabrá cómo mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores, ya que una vez que los motiven o mejoren su clima laboral ellos realizarán con mayor calidad su trabajo, pondrán más empeño en su labor y se obtendrán mejores beneficios. Con este estudio se pretende analizar la relación directa que tiene el *clima laboral* y la motivación como un factor clave entre la empresa y los trabajadores, con el fin de lograr la calidad del entorno laboral y obtener resultados notorios en el servicio que brinda la sucursal comercial *El Gallo más Gallo sucursal El Sauce*.

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad a nivel mundial el clima organizacional cobra especial relevancia en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que los aspectos del *clima laboral* pueden convertirse en factores diferenciadores que posibiliten a una organización ser más exitosa que sus competidores. Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales.

Tradicionalmente, el *clima laboral* ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas del personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún en la actualidad existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. Sin embargo, este enfoque ha dado un giro a nivel internacional y nacional, puesto que el ser humano necesita un adecuado y apropiado ambiente para su desenvolvimiento.

Entonces el *clima laboral*, se convierte en un aspecto crucial, puesto que el éxito de las organizaciones e instituciones va depender en gran medida de ella, sumando a ello el talento humano. Este último implica mucho en el logro de los objetivos de las organizaciones. De esta manera el *clima laboral* se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas. Esta investigación, reconoce que el clima organizacional es la piedra angular de la organización, pues tiene una relación directa con el desempeño laboral y esto a la vez, determina en el logro de los objetivos organizacionales.

En la actualidad la globalización económica y los avances tecnológicos, están requiriendo que las organizaciones sean eficaces y eficientes para sobrevivir. Las organizaciones necesitan comprender las variables que influyen sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. En las organizaciones existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. Por una parte, el individuo ingresa a la organización con la expectativa de satisfacer sus necesidades y esfuerzos personales, por otro lado, la expectativa de la organización es que cada individuo contribuya al éxito de la organización se adapte a su estructura formal, a sus normas de conducta y sus lineamientos (Argyris, 1958).



La evidencia empírica nos indica que la organización no sólo debe preocuparse por el proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de los colaboradores en las áreas que necesitan, sino también los líderes de las organizaciones deben comprender que para el colaborador la organización representa una fuente de empleo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad y contacto social, y que sus decisiones no sólo afectan la vida cotidiana de sus colaboradores también al final afectan el destino de la organización (Schein, 1993). Por lo tanto, es necesario que los líderes tengan conocimiento de cómo crear un *clima laboral* propicio para que los colaboradores permanezcan en la organización, sobre todo si son aquéllos que agregan valor en sus actividades y proceso de negocios

*¿Cómo evalúan los trabajadores de la empresa “El Gallo más Gallo” el clima laboral de la sucursal ubicada en el municipio del El Sauce, departamento de León, en el periodo abril – junio del año 2019?*

## V. OBJETIVOS

### 5.1. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Evaluar el *Clima laboral* de los trabajadores de la tienda sucursal “*El Gallo más Gallo*”, ubicada en el municipio El Sauce, departamento de León, en el periodo abril – junio del año 2019.

### 5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ❖ Determinar la valoración de los trabajadores Administrativos por cada variable del cuestionario de J.L Peiro sobre el *clima laboral* de la tienda sucursal.
- ❖ Explicar las variables del *clima laboral* en función de la percepción de los trabajadores de la empresa sucursal “*El Gallo más Gallo*”.
- ❖ Calificar el nivel de *clima laboral* que presenta la sucursal según los factores de influencia.



## VI. MARCO TEÓRICO.

### 6.1. Marco conceptual.

#### 6.1.1. La organización.

Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Primero, una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos (Robbins & Coulter, 2010).

#### 6.1.2. El concepto de organización.

*Según Chiavenato;* Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales.

Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes (Chiavenato, 2007).

Las interacciones que existen en las organizaciones como sistemas sociales, basado en las teorías de las relaciones humanas enmarcados dentro de la psicología organizacional dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, que ayudan a explicar cómo estos factores impactan en el clima organizacional.

### **6.1.3. Organización como actividad.**

Según Sheldon y Terry, es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos que se deben efectuar, combinando todos los elementos necesarios para la consecución de objetivos sociales y económicos. La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas (Terry, 2001).

### **6.1.4. Organización como estructura.**

Litterer define organización como una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de sus objetivos o metas. Tomando las definiciones anteriores llegamos a la siguiente: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos (Litterer, 1998).

### **6.1.5. Organización como entidad.**

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados objetivos. Por ejemplo una organización sin fines de lucro (O.N.G.) o con fines de lucro como las empresas industriales privadas (Chimbote, 2018).

### **6.1.6. Organización como función administrativa.**

En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno, es decir, establecer una estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice intencionalmente se refiere a que las personas deben cumplir ciertas funciones y esas funciones que se pide cumplir deben estar diseñadas intencionalmente (Chimbote, 2018).

### 6.1.7. Tipos de organizaciones.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por lo tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. No existe una clasificación uniforme de los tipos de organización, ni siquiera los criterios para determinar si una empresa en grande, mediana o pequeña coincide entre los países, aunque en regiones en desarrollo compartan algunos fenómenos prevalecientes.

### 6.1.8. Clasificación de la empresa.

Las empresas se encuentran clasificadas de la siguiente forma:

- I. **Actividad o giro:** las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:
  - ❖ **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de las materias primas.
  - ❖ **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.
  - ❖ **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.
- II. **Origen de capital.**
  - ❖ **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
  - ❖ **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.
- III. **Origen.**
  - ❖ **Nacionales:** Cuando los inversiones tas son nacionales o nacionales y extranjeros.
  - ❖ **Extranjeras:** Operan en el país, pero se forman con capital extranjero.
  - ❖ **Transnacionales:** Cuando el capital es preponderadamente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.
  - ❖ **Multinacionales:** Están formadas por capital de diferentes países estableciéndose de esta manera en ellos pero dependen de una matriz.

#### IV. Tamaño.

- ❖ **Microempresa:** Está formada por un máximo de 15 empleados y generalmente la organización es considerada de tipo familiar., su estructura es informal.
- ❖ **Pequeña empresa:** Cuenta con un mínimo de 16 trabajadores y un máximo de 100, se puede formar por sociedad o en lo familiar.
- ❖ **Mediana empresa:** Se encuentra formada por un mínimo de 101 trabajadores y máximo de 250, su integración es por sociedad, tiene una administración más formal y con mayor tecnología.
- ❖ **Gran empresa:** Se forma con un mínimo de 250 trabajadores. El capital se integra por accionistas, formando así consorcios industriales; utilizan tecnología de punta y los procesos de producción son totalmente automatizados.

##### 6.1.9. Organización Formal.

Según Koontz la organización formal es el establecimiento de una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo (Koontz, 2012).

##### 6.1.10. Las organizaciones y el ambiente.

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización

##### 6.1.11. Ambiente general.

El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen.

### **6.1.12. El ambiente laboral.**

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Es el factor que induce determinados comportamientos en los individuos. En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas.

### **6.1.13. Dinámica ambiental.**

El ambiente de trabajo también puede abordarse respecto a su dinamismo, esto es, bajo el prisma de estabilidad versus inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se le denomina ambiente estable o estático. Mientras que cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente mutable/variable o inestable. Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia.

- 1. Ambiente de trabajo estable y estático:** es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas).
- 2. Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable:** es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. Al entrar a la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluyendo organizaciones conservadoras.

### **6.1.14. Participantes de la organización.**

Muchos autores prefieren hablar de Stakeholders en lugar de socios de la organización con el objetivo de ampliar, aún más, el concepto de organización. La organización es un sistema que concentra varios grupos de interés (Stakeholders) con los cuales establece sus relaciones. Los grupos de interés son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa.

### 6.1.15. La cultura organizacional.

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su cultura. La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

### 6.1.16. Como aprenden la cultura los empleados.

Los empleados “aprenden” la cultura de una organización de diversas maneras. Las más comunes son a través de *historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje*:

- **Historias.** Las "historias de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados. Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales.
- **Rituales:** Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización. Uno de los rituales corporativos más conocidos es la ceremonia anual de premiación de Mary Kay Cosmetics. Los vendedores son premiados por lograr sus metas de ventas con regalos caros que incluyen prendedores de oro y diamantes, pieles y Cadillacs de color de rosa.
- **Símbolos materiales:** Cuando anda por distintos negocios, ¿percibe qué tipo de ambiente de trabajo se respira ahí?, ¿es formal, casual, divertido, serio, etcétera? Estas; reacciones demuestran el poder de los símbolos materiales u objetos para generar la personalidad de la organización. La distribución y elegancias de las oficinas, cómo visten los empleados, el tipo de automóviles proporcionados a los ejecutivos, y si se cuenta con aeronaves de la compañía, son ejemplos de símbolos materiales, "gratificaciones" para los ejecutivos.
- **Lenguaje:** Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y su disposición para conservarla.

### 6.1.17. Creación de una cultura de innovación.

Los gerentes afirman que la cultura se basa en la participación, comunicación, creatividad y diversidad, lo que se considera clave para la innovación. Aunque las empresas pertenezcan a industrias diferentes; el hecho es que cualquier organización exitosa necesita una cultura que apoye la innovación.

Según *Goran Ekvall* una cultura de innovación se caracteriza por los siguientes elementos:

1. **Desafíos y participación.** ¿Los empleados están involucrados, motivados y comprometidos con los objetivos de largo plazo y el éxito de la organización?
2. **Libertad.** ¿Los empleados pueden, de manera independiente, definir su trabajo, aplicar sus criterios y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
3. **Confianza y sinceridad.** ¿Los empleados se apoyan y respetan entre sí?
4. **Tiempo de ideas.** ¿Los individuos tienen tiempo de pensar en nuevas ideas antes de actuar?
5. **Alegría/sentido del humor.** ¿En el centro de trabajo se percibe espontaneidad y alegría?
6. **Solución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven asuntos basándose en el bien de la organización o en los intereses personales?
7. **Debates.** ¿Se permite a los empleados expresar opiniones e ideas para que se consideren y revisen?
8. **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes toleran la incertidumbre y la ambigüedad, y los empleados son reconocidos por tomar riesgos?

### 6.1.18. Espiritualidad y cultura organizacional.

La espiritualidad en el centro de trabajo es una característica de las culturas en las cuales los valores organizacionales promueven un sentido del propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad. Las organizaciones con una cultura espiritual aceptan que la gente tiene una mente y un espíritu, buscan el sentido y el propósito en su trabajo y desean relacionarse con otros seres humanos y ser parte de una comunidad. La espiritualidad en el centro de trabajo ahora parece ser importante por varias razones. Los empleados buscan formas para manejar el estrés y las presiones de una vida turbulenta. Los estilos de vida (familias con sólo padre o madre, movilidad geográfica, trabajos temporales, tecnología que genera distancia entre la gente) resaltan la falta de integración que mucha gente siente.

### 6.1.19. El clima laboral.

El concepto de motivación — a nivel individual — conduce al de clima organizacional — a nivel de la organización —. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación.

Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El *clima laboral* está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el *clima laboral* tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

El clima organizacional o ambiente de trabajo puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido que describe a una organización y que la distingue de otras (Forehand y Gilmer, 1964); son propiedades organizacionales que intervienen en el comportamiento del individuo y las características organizacionales (Friedlander y Margulies, 1969); y que surge de las interacciones del sistema social de las organizaciones.



El *clima laboral* se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término *clima laboral* se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.

Así, el *clima laboral* es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el *clima laboral* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta.

El *clima laboral* comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El *clima laboral* es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento

### 6.1.20. Los influyentes y determinantes efectos del clima laboral.

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” (Arévalo, 2014). El *clima laboral* es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para explorar este interesante tema se contará con la opinión de distintos e importantes estudiosos del tema y también con las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos *clima laboral*, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, *clima laboral*, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. (J. Martínez Morales & M. Salvador, 2011) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

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

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el *clima laboral* refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Bautista, 2009)

#### 6.1.21. Características del clima laboral.

A fin de comprender mejor el concepto de *clima laboral* es necesario resaltar las siguientes características:

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el *clima laboral* se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Un *clima laboral*, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación.

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

#### 6.1.22. Dimensiones del clima organizacional.

1. **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
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.
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.
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. **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.
7. **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

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.
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 laboral* 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 laboral* 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.

#### 6.1.23. Funciones del clima laboral.

1. **Desvinculación:** lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
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.
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.
4. **Intimidad:** 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.
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. **Énfasis en la producción:** hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. **Empuje:** es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
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.
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?
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.
11. **Recompensa:** la sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
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?
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.
14. **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
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.
16. **Formalización:** el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
17. **Conflicto:** la sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
18. **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.

**19. Conflicto e inconsecuencia:** el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. Selección basada en capacidad y desempeño. El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

**20. Tolerancia a los errores:** la importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo. (Caravelo, 2004).

#### **6.1.24. Resultados de un diagnóstico de clima laboral.**

##### **1. Retroalimentación.**

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

##### **2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales.**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de órdenes", es una causa de cambio en la conducta individual.

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

### **3. Incremento en la interacción y la comunicación.**

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

### **4. Confrontación.**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

### **5. Educación.**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

1. El conocimiento y los conceptos.
2. Las creencias y actitudes anticuadas.
3. Las habilidades.

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



## **6. Participación.**

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

## **7. Responsabilidad creciente.**

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

## **8. Energía y optimismo crecientes.**

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

### **6.1.25. Importancia del clima laboral en la administración de empresas.**

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

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

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

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el *clima laboral* influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen *clima laboral* puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc. El *clima laboral* se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores. Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general. (Darío, 2007)

### **Beneficios positivos del clima laboral.**

1. Satisfacción general de los trabajadores
2. Mejor comunicación
3. Positivización de las actitudes.
4. Favorece la detección de necesidades de capacitación.
5. Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios. (Robbins & Judge, 2013)

### **Resultados de un clima organizacional negativo.**

1. Ausentismo. Accidentes de trabajo.
2. Pérdidas de tiempo.
3. Quejas. Mayor tiempo extra.
4. Calidad deficiente.
5. Sabotajes.
6. Demoras.
7. Hurtos. Mayor rotación de personal.
8. Incrementos de gastos.
9. Interrupciones constantes en el proceso de trabajo. (Hellriegel & Slocum, 2009).

#### **6.1.26. Diferencia entre clima laboral 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.

1. **Clima:** Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.
2. **Cultura:** los investigadores de la cultura trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

3. **Clima organizacional:** el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.
4. **Cultura organizacional:** la cultura organizacional o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El *clima laboral* puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

Las diferencias entre la *cultura organizacional* y *el clima laboral* son que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante, el clima es más variable. (Chiavenato, 2007)

#### **6.1.27. Reciprocidad entre individuo y organización.**

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas por y para los participantes como remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia.

Las personas forman una organización o entran en alguna de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas de sus necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer ciertas inversiones personales (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos son evaluados mediante su propio sistema de valores. Así, las expectativas recíprocas, cuando son satisfechas, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa.

### 6.1.28. Conceptos de incentivos y contribuciones.

La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades contribuyan directamente a sus propios objetivos personales.

#### ❖ De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

*Incentivos (estímulos) son los “pagos”* realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.

*Contribuciones son “pagos”* que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra (Chiavenato, 2007).

### 6.1.29. Capital humano y capital intelectual.

Durante toda la era Industrial, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. En la era de la Información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. Nos referimos al capital intelectual. El capital intelectual de la organización está constituido de activos intangibles como:

1. **Capital interno:** comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo.
2. **Capital externo:** comprende la estructura externa de la empresa, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa.
3. **Capital humano:** es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

### 6.1.30. Competencia organizacional.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva. *Una competencia* es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente.

### 6.1.31. Competencia esencial.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial. Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Las competencias esenciales de una empresa se pueden identificar por medio de cuatro criterios de elección:

1. **Capacidades valiosas:** son las que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales. Estas capacidades generan valor para la empresa —ya que exploran oportunidades o neutralizan amenazas externas— y permiten que formule o implante estrategias capaces de generar valor para los clientes.
2. **Capacidades raras:** son aquellas que ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales poseen. La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de los competidores.
3. **Capacidades difíciles de imitar:** son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez. Una capacidad puede ser difícil de imitar por tres motivos, ya sean aislados o por una combinación de ellos.
4. **Capacidades insustituibles:** son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y que no se pueden sustituir fácilmente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico. Cuanto menos visibles, mayor el desafío para los competidores que traten de imitarlas. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar y de imitar.

### **6.1.32. Remuneración basada en las competencias.**

Según Dessler un número cada vez mayor de expertos en remuneraciones y de patrones han dejado de asignar los rangos salariales con base en las obligaciones intrínsecas, calificadas en forma numérica, de los puestos. En su lugar, asignan los pagos de acuerdo con el nivel de “competencias” que el puesto demanda. Según un experto, “el título y el cargo han sido reemplazados por el desempeño y las competencias”. Los especialistas en remuneración llaman a este método remuneración basada en las competencias.

### **6.1.33. Concepto de remuneración por competencias.**

En pocas palabras, la remuneración basada en las competencias significa que la empresa paga al empleado según su rango, su cobertura y sus habilidades y conocimientos, no por el título del puesto que ocupa. En la práctica, la remuneración basada en competencias se reduce al uso de uno o dos tipos de programas salariales: el pago por conocimientos o el pago basado en habilidades.

### **6.1.34. Por qué utilizar remuneración basada en competencia.**

Para respaldar sistemas de trabajo de alto desempeño en primer lugar, los planes salariales tradicionales pueden ser contraproducentes si su meta es un sistema de trabajo de alto desempeño. El objetivo de estos sistemas consiste en lograr que los empleados trabajen con una motivación intrínseca, organizando el trabajo en equipos, animando a los miembros de los equipos a rotar con libertad en diferentes puestos (cada uno con su conjunto de habilidades), asignando mayores responsabilidades para actividades como la supervisión y organizando el trabajo en proyectos o procesos donde los puestos podrían combinarse o traslaparse (Dessler, 2009).

### **6.1.35. La cognición humana.**

La cognición es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve siente y percibe el mundo a su alrededor.

### **6.1.36. El concepto de dignidad humana.**

Toda persona debe ser tratada como tal independientemente del puesto o la posición que ocupa en una empresa.

### **6.1.37. La motivación humana.**

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona.

### **6.1.38. Ciclo motivacional.**

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio (Chiavenato, 2007).

### **6.1.39. Dinero y motivación.**

A finales de 1800, Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos, es decir, las retribuciones monetarias pagadas a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. Taylor, encargado de la supervisión de Midvale Steel Company, estaba preocupado por lo que llamó “vida militar sistemática”, o sea, la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más lento posible para producir al nivel mínimo aceptable.

Lo que más le intrigaba era el hecho de que algunos de los mismos obreros poseían energía suficiente para volver a casa y hacer algo en sus viviendas, incluso después de una ardua jornada de 12 horas. Taylor sabía que si encontraba la forma de controlar tal energía durante la jornada laboral, Midvale Steel obtendría enormes aumentos en la productividad. Taylor hizo tres contribuciones. Vio la necesidad de un trabajo justo para un día, es decir, estándares de resultados que los patrones debían diseñar para cada puesto con base en un cuidadoso análisis científico. Además, encabezó el movimiento de la administración científica, un enfoque que destacaba la mejora de los métodos laborales mediante la observación y el análisis. Asimismo, popularizó los planes de incentivos (Dessler, 2009).



#### 6.1.40. Motivación e incentivo.

Aunque parece obvio, el gerente que diseña un plan de incentivos primero tiene que recordar que las personas reaccionan de diferente manera ante los incentivos. Por nombrar sólo un ejemplo, un estudio se enfocó en individuos con un estado “afectivo positivo” (A.P.) alto y bajo. Los sujetos con un nivel alto de (A.P.) son vigorosos, activos y atentos. Aquellos con un nivel bajo de (A.P.) son más letárgicos, indiferentes y apáticos. Hay varias teorías sobre la motivación, que son importantes para el diseño de planes de incentivos, las cuales fueron planteadas por los psicólogos *Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Edward Deci, Víctor Vroom, y B. F. Skinner.*

*La teoría motivacional más conocida es la de Maslow* y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

1. **Necesidades fisiológicas:** constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Su principal característica es la urgencia.
2. **Necesidades de seguridad:** constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas.
3. **Necesidades sociales:** son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.
4. **Necesidades de aprecio:** son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social.
5. **Necesidades de autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano (Chiavenato, 2007).

**Frederick Herzberg** dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel más alto” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según **Herzberg**, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Según **Herzberg**, en lugar de basarse en los factores de higiene, el patrón interesado en crear una fuerza laboral automotivada debe hacer hincapié en el “contenido del puesto” o en factores motivadores. Los gerentes lo logran al enriquecer los puestos de los trabajadores para que sean más desafiantes, así como al proporcionar retroalimentación y reconocimiento; en otras palabras, obteniendo que el propio trabajo produzca una motivación positiva a la persona.

El trabajo del psicólogo **Edward Deci** destaca otra de las desventajas potenciales de basarse en retribuciones extrínsecas, las cuales pueden ser contraproducentes. **Deci** descubrió que, en ocasiones, las recompensas extrínsecas disminuyen la motivación intrínseca del individuo. Por ejemplo, un buen samaritano que se arriesga al ayudar a la víctima de un accidente se sentiría insultado si la víctima le dijera: “Gracias, tenga dinero por su ayuda”. La idea central se puede plantear de la siguiente forma: tenga cuidado cuando determine pagos por incentivos para empleados muy motivados; sin darse cuenta degradará y devaluará el deseo que tienen de hacer el trabajo por un sentido de responsabilidad.

**Víctor Vroom** otro aspecto importante de las motivaciones es que, por lo regular, la gente no busca recompensas que le son poco atractivas o cuando las probabilidades de ganar son muy bajas. La teoría de la motivación de **Víctor Vroom** refleja dichas observaciones de sentido común. Él asegura que la motivación de una persona para llevar a cabo cierto nivel de esfuerzo depende de tres cosas: la expectativa (en términos de probabilidad) de que su esfuerzo se convertirá en desempeño; la instrumentalidad o la conexión percibida (si acaso) entre un desempeño exitoso y la obtención de las recompensas, y la valencia, la cual representa el valor percibido que la persona asigna a la recompensa.

**Teoría de la modificación conductual y el reforzamiento:** el uso de incentivos también refleja la idea de que, para entender la conducta, uno habrá de entender las consecuencias de dicha conducta.

Los hallazgos del psicólogo **B. F. Skinner** proporcionaron las bases de lo que sabemos al respecto. Los gerentes aplican los principios de **Skinner** por medio de la modificación conductual. La modificación conductual implica cambiar las conductas a través de recompensas o castigos que sean contingentes al desempeño. La modificación conductual cuenta con dos principios básicos:

1. que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, mientras que la conducta que aparentemente conduce a una consecuencia negativa (castigo) no tiende a repetirse, y
2. que, por lo tanto, los gerentes pueden lograr que alguien cambie su conducta al proporcionarle las recompensas (o castigos) programadas de modo adecuado (Dessler, 2009).

#### **6.1.41. Motivación personal positiva.**

Uno de los factores principales que promueven el buen compromiso y el correcto desempeño de funciones de un individuo es la motivación personal positiva. En el seno de cualquier organización, tanto para un colaborador como para un líder, como en la vida misma, la actitud y el clima con que se afronten las tareas marcarán el grado de éxito obtenido. Por eso es importante conocer las claves para no bajar el ánimo y no perder nunca de vista el optimismo.

En muchas ocasiones, la dirección empresarial de una organización encarga cursos de motivación para sus colaboradores. Sin embargo, son repetidas las circunstancias en que este hecho podría incurrir en error, puesto que los resultados son más positivos si es la propia empresa la que promueve un clima laboral adecuado, comenzando por el propio liderazgo, lo que redundará con seguridad en la efectividad del resto de la organización.

Una empresa que quiera tener éxito y lograr sus metas debe pensar en la calidad de vida de su gente, tanto líderes como colaboradores. Para eso, un desarrollo personal y profesional óptimo en un ambiente propicio para ello es la mejor solución. ¿Cómo se logra? Implantando una adecuada motivación personal positiva en todos los miembros que conforman la organización. La motivación personal puede ser intrínseca, o bien extrínseca.

#### **6.1.42. Claves para una motivación personal positiva.**

Las claves para una motivación personal positiva deberían adherirse al entorno de una planificación estratégica que refleje dos posturas principalmente:

1. Una primera postura debe dar respuesta a nuestra actitud, aptitud, talento, situación y personalidad. ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos?
2. La segunda postura responde a las metas. ¿Qué deseamos para nuestro futuro? ¿Hasta dónde estamos dispuestos a llegar para lograr unos objetivos planteados?

A todas estas cuestiones debe dar respuesta la planificación estratégica, que es el camino trazado para llegar a obtener la motivación personal que permita ser más plenos, felices y desarrollados en el desempeño. Como dicen Zenger y Folkman, si tu día a día es contestar al teléfono, enviar emails y asistir a reuniones sin tiempo para más, tal vez deberías replantearte tu estrategia, pues la causa de muchas insatisfacciones vitales y profesionales surgen de la falta de prioridades.

#### **6.1.43. Principales claves para una motivación personal positiva.**

1. ***Nunca pierdas de vista tus metas:*** márcate objetivos a corto y largo plazo que puedas ir cumpliendo poco a poco. Es necesario que no sean excesivamente complejos, especialmente al comienzo, pues de lo contrario podría ser muy frustrante el no conseguirlos. Es una buena forma de mantener una motivación personal positiva el saber que trabajas por un proyecto que te hace feliz.
2. ***Sé consciente de tus logros y date recompensas:*** hay que trabajar duro en el día a día, pero también hay que disfrutar. Una motivación personal positiva requiere de la toma de consciencia de los logros que vamos alcanzando. Cada vez que cumplas una de tus metas, dedícate un tiempo a disfrutarlo y ofrécete una buena recompensa por la hazaña.
3. ***Capacitación y desarrollo personal:*** cumplir metas requiere de una constante capacitación y desarrollo personal. Tomar consciencia de uno mismo y sus posibilidades llega a través del conocimiento, por lo que una correcta formación continua es un elemento clave en la mejora de la motivación positiva.
4. ***Crea un entorno positivo:*** mantener un buen nivel de motivación en ambientes de negatividad es una tarea compleja. Sin embargo, si te rodeas de individuos con objetivos similares a los tuyos, y con entusiasmo, podrás encontrar el clima propicio para no bajar el ánimo ni perder la fe.

5. **Pensamiento positivo:** el clásico “no puedo hacerlo” y otras frases que comportan negatividad chocan de forma frontal con una motivación personal. Hay que ser consciente de las capacidades propias y tratar de pensar siempre de forma positiva. ¿Qué te parecería cambiar el “no puedo hacerlo” por “haré todo cuanto esté en mi mano”?
6. **Haz pausas:** ¿Has pensado que tal vez llevas demasiado tiempo trabajando o muy centrado en una actividad en particular? No cabe duda de que ha llegado el momento de hacer una pausa. Tomar oxígeno, realizar un descanso y cambiar el enfoque temporalmente es una forma perfecta de recuperar fuelle.
7. **La pasión:** ¿Quieres conseguir una motivación personal positiva? Haz aquello que te apasiona. Si te gusta tu trabajo, tu vida y tu entorno, todo será mucho más sencillo. Así de simple. Llega el momento de que te lances por tus objetivos con una motivación personal positiva y envidiable. No olvides que es tu vida lo que está en juego. (Managment, 2016).

#### 6.1.44. Condiciones ambientales de trabajo.

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. **Condiciones ambientales del trabajo:** como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. **Condiciones de tiempo:** como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. **Condiciones sociales:** como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

#### 6.1.45. Higiene laboral.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos. La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

#### **6.1.46. Seguridad laboral.**

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad, a saber:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

#### **6.1.47. Calidad de vida en el trabajo.**

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen.

#### **6.1.48. Principales factores que determinan la calidad de vida en el trabajo (C.V.T.)**

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace poco, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La C.V.T. asimila dos posiciones antagónicas: por un lado están las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción laboral; por el otro, está el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Dado que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, puesto que la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes (Baptista, 2007).

#### 6.1.49. Sistema de comunicación e interacciones humanas.

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.

#### 6.1.50. La comunicación.

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

1. **Dato:** es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento. Cuando un conjunto de datos posee un significado, tenemos una información.
2. **Información:** es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo. El concepto de información, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
3. **Comunicación:** es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

### 6.1.51. Principales barreras de la comunicación.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: *las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas*:

1. **Barreras personales:** son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.
2. **Barreras físicas:** son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos, por teléfono, etcétera.
3. **Barreras semánticas:** son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación — como gestos, señales, símbolos, etc. — pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Esos tres tipos de barreras se presentan simultáneamente, lo que produce que el mensaje se filtre, se bloquee o se distorsione. Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

1. **Omisión:** ocurre cuando por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan ciertos elementos importantes de la comunicación provocando que ésta no sea completa o que su significado pierda cierto contenido.
2. **Distorsión:** ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación, modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
3. **Sobrecarga:** ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesar las informaciones; por lo que pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema (Chiavenato, 2007).



### 6.1.52. Bases del liderazgo para promover una motivación óptima.

1. **Influencia:** Todo líder debe alcanzar la capacidad de influir en sus colaboradores, hecho que genera confianza y motivación.
2. **Eficacia:** Un líder debe ser capaz de sacar el máximo de cada uno de los colaboradores de su equipo.
3. **Orientación:** Un líder debe planear y orientar a su equipo para lograr las metas con el nivel de motivación adecuado, de manera que se evite desconcierto y desorganización.
4. **Proceso:** La labor del liderazgo es mantener al equipo siempre motivado, en un largo proceso que se debe convertir en un trabajo diario.
5. **Conexión:** Un líder debe conectar con los integrantes de su equipo para conocer sus necesidades y fortalezas y poder sacar el máximo de cada uno de ellos.
6. **Comunicación:** El líder es capaz de comunicar de forma eficiente, logrando que su audiencia escuche e interiorice los mensajes.
7. **Delegar:** El buen líder es capaz de delegar en su equipo. De esta forma se facilita que los colaboradores asuman sus compromisos y se conciencien con su tarea y labor.
8. **Sacrificio:** El líder eficiente es capaz de sacrificarse por sus colaboradores y demostrar que es uno más en el equipo, pero con la habilidad de trabajar como el que más.
9. **Beneficio:** Un equipo motivado y bien liderado conoce el valor del beneficio y puede optimizarlo mediante la convivencia y el esfuerzo común.

### 6.1.53. Antecedentes del liderazgo.

El liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico (March, 2014). Es una de las inquietudes más antiguas del mundo y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas. Por ello el estudio del liderazgo está creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

### 6.1.54. Concepto de liderazgo.

Según Koontz, liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza.

El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica (Koontz, 2012). La esencia del liderazgo es tener seguidores, es decir, la disposición de las personas a seguirla es lo que hace de una persona un líder; más aún, los individuos tienden a seguir a quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades. Liderazgo y motivación están muy interconectados.

Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan, y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad de dirigir.

#### **6.1.55. Componentes del liderazgo.**

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

#### **6.1.56. Principios del liderazgo.**

El principio del liderazgo fundamental es: ya que las personas tienden a seguir a los que, desde su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, más probable es que sean líderes eficaces.

#### **6.1.57. Enfoque ruta – meta para la eficacia del liderazgo.**

**La teoría de la ruta – meta**, sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Quienes están a favor de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones y, según Robert House, se desarrolla sobre la base de varias teorías de la motivación y el liderazgo elaboradas por otros.

**La teoría** propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo eficaz, entre ellos:

1. Las características de los subordinados: sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades.
2. El ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros.

**La teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:**

1. **El liderazgo de apoyo** considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando éstos están frustrados e insatisfechos.
2. **El liderazgo participativo** permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
3. **El liderazgo instrumental** proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. **El liderazgo orientado al logro** supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

**La teoría** propone que el comportamiento del líder es aceptable y satisface a los subordinados en el grado en que lo consideren una fuente de su satisfacción; también que el comportamiento del líder eleva el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que:

1. Este comportamiento haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo.
2. El comportamiento fortalezca el ambiente de los subordinados mediante la asesoría, la dirección, el apoyo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en una trayectoria entre el comportamiento y las metas. Puede hacerlo al definir los puestos y las funciones de las tareas, retirar los obstáculos al desempeño, solicitar la ayuda de los miembros del grupo cuando establece las metas, promover la cohesión del grupo y el esfuerzo de equipo, aumentar las oportunidades de satisfacción personal, reducir las tensiones y los controles, aclarar y cumplir las expectativas de los miembros.

### **6.1.58. El liderazgo eficaz.**

Según Uribe (2005), para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010). Goleman (2005), asegura que si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado.

### **6.1.59. Enfoques del liderazgo.**

La mayoría de los estudios de liderazgo previos a 1949 se basan en tratar de identificar las características que poseen los líderes. Desde la teoría del gran hombre sobre que los líderes nacen y no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de varios líderes.

#### **❖ Liderazgo carismático.**

Los líderes carismáticos pueden tener ciertos rasgos, como confianza en sí, convicciones fuertes, capacidad de expresar una visión e iniciar el cambio y comunicar altas expectativas necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.

#### **❖ El liderazgo basado en el uso de la autoridad.**

Algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban cuatro estilos básicos:

- 1. El líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.
- 2. El líder democrático**, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.
- 3. El líder liberal** utiliza muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores
- 4. El líder autócrata benevolente:** aunque escuchan consideradamente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final ellos son los que deciden.

### 6.1.60. Modelos de liderazgo más comunes y sus principales características.

1. **Modelo Zenger & Folkman:** Modelo ideado por el psicólogo y profesor de las Universidades de Yale y Stanford Jack Zenger, junto con Joe Folkman, matemático y estadístico. Basa su efectividad en la formación, la productividad del empleado y el compromiso de todo el equipo.
2. **Modelo Transaccional:** Este modelo de liderazgo basa su funcionamiento en las relaciones entre los empleados y el líder, de ahí que también se conozca como de intercambio. Con este modelo, la relación existente entre el líder y su equipo de trabajo marcará las pautas de funcionamiento de la compañía.
3. **Modelo de contingencia:** Se centra en estudiar los factores intervinientes en cada momento y actuar en consecuencia según las situaciones específicas. Con este modelo se obtienen grandes beneficios en momentos puntuales.
4. **Modelo situacional:** Se centra en la situación del líder respecto de su equipo en cada momento, debiendo adaptarse a unas circunstancias concretas que varían según las necesidades. Este es un modelo que acepta al empleado en la fase desarrollo en que se encuentra.
5. **Modelo de metas:** Basa su funcionamiento en la obtención de beneficios del colaborador según el nivel de consecución de sus objetivos o metas. Sin embargo, el hecho de que la obtención de metas sea la única motivación que el empleado tiene para mejorar su productividad puede provocar falta de implicación y aceptación de los valores de la Empresa.
6. **Modelo participativo:** En este caso, el líder ofrece indicaciones precisas basadas en su comportamiento, lo que tendría un efecto en los empleados. Este modelo depende en gran medida de la capacidad del líder para comunicar con claridad las necesidades en cada momento, de forma que el empleado sepa lo que se espera de él.
7. **Modelo transformacional:** Es un interesante modelo que basa su efectividad en el carisma del líder, que debe ser flexible, democrático y transformativo. Un líder carismático es un gran negociador, con capacidad para superar grandes retos, sea en el ámbito interno de la organización, sea negociando con agentes externos. Su consecuencia será un equipo muy motivado, que seguirá las indicaciones del líder al pie de la letra.

### **6.1.61. Efectividad de los modelos.**

Como es obvio, todos los modelos anteriormente propuestos han de ser efectivos una vez llevados al campo profesional y la práctica. De lo contrario, no tendrían sentido. Sin embargo, según las circunstancias personales y laborales, pueden ser implementados con mayor o menor éxito. Por ejemplo, el modelo Zenger & Folkman, dado que centra su funcionamiento en la productividad, el compromiso y la formación, tiene grandes probabilidades de ser instaurado siempre con éxito.

Por otra parte, un modelo transformacional, jamás tendría sentido sin un líder con el carisma suficiente para saber guiar al equipo. Otros modelos, como el participativo pueden ser muy efectivos en ambientes cooperativistas, en los que no están del todo claras las asignaciones de cada miembro del equipo, de la misma forma que sucede con el sistema de metas, aunque aquí que el interés común es más evidente. Por otro lado, los modelos situacionales y de contingencia suelen ser muy utilizados en empresas cuyo funcionamiento exige actuar en cada momento según las necesidades circunstanciales y el equipo humano del que se dispone.

Sea como fuere, el éxito de la implantación de uno u otro modelo siempre dependerá de quién lo haga y cómo lo haga. Es decir, que un mal líder, por mucho que trate de sacar lo mejor de sus empleados, jamás lo logrará, puesto que no tiene la formación, conocimiento y actitud suficiente para aprovechar el rendimiento y las capacidades de su plantilla (Management, 2015).

### **6.1.62. Definición de satisfacción laboral.**

(Robbins & Judge, 2013) definen este término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Además, dicen que la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales.

Además, comentan que en la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores:

1. **Trabajo mentalmente estimulante:** las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y realimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.
2. **Remuneraciones equitativas:** las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos; de igual forma se requiere un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, que lleve a mayores tareas y una mejor posición.
3. **Condiciones laborales de apoyo:** los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.
4. **Compañeros que los respalden:** las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

#### 6.1.63. Satisfacción y productividad.

Satisfacción y productividad. Después de los Estudios de Hawthorne, los gerentes creyeron que los trabajadores felices eran trabajadores productivos. Como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral desencadenó la productividad laboral o viceversa, algunos investigadores de administración creyeron que esta convicción era errada por lo general. No obstante, podemos decir con cierta seguridad que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte.

#### 6.1.64. Satisfacción y mal comportamiento en el trabajo.

Cuando los empleados no están satisfechos con sus empleos, responden de alguna manera. Pero no es sencillo predecir cómo responderán. Una persona puede renunciar; otra quizá emplee horas de trabajo en juegos de computadora, y otra más puede abusar verbalmente de un compañero de trabajo. Si los gerentes quieren controlar las consecuencias indeseables de la insatisfacción laboral, deben atacar el problema (insatisfacción laboral) en vez de tratar de controlar las diferentes - respuestas de los empleados.

### 6.1.65. Acerca del cuestionario de J.L. Meliá y J.M. Peiró.

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

1. Las que contienen ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo obteniéndose un promedio;
2. Las que promedian ítems que son variantes formales de la pregunta "¿Cuán satisfecho está Ud. en su actual trabajo?", y
3. Las que combinan ambas aproximaciones.

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

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



## 6.2. Marco referencial.

El Gallo más Gallo abre su primera tienda en el año 1971, en la ciudad de Alajuela, Costa Rica. Con el fin de ofrecer a los habitantes de aquella ciudad la oportunidad de equipar sus casas con electrodomésticos y muebles, en sencillos planes de crédito. Casi 30 años después, El Gallo más Gallo fue la marca elegida por Grupo Monge para emprender su regionalización en Centroamérica. En el año 2000 se abren las primeras tiendas en Nicaragua, dirigidas a atender a los sectores populares del país, posicionándose desde el inicio como la cadena que ofrece y garantiza los precios más bajos del mercado, tanto de contado como de crédito, a través de la cuota más baja (Marcas, 2019).

En el 2013 el Gallo más Gallo figura hoy como una de las cadenas de mayor venta de electrodomésticos y muebles en los cinco países donde tiene presencia: Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala y Perú (Gallo, 2019). La tienda de inversión costarricense inicia operaciones en el municipio “*El Sauce*” en el año 2014 pero con el nombre de “*El Verdugo*” dos años después cambia su razón social y se nombra “*El Gallo más Gallo*”. Actualmente la empresa cuenta con 8 *asociados* (colaboradores) y se ha diversificado ofreciendo al contado y crédito diversos tipos de motocicletas y accesorios mecánicos de motocicletas.

### 6.2.1. Caracterización del municipio de “*El Sauce*” del departamento de León.

"Esta bella población, cuya fecha de origen se escapa en la nebulosa del tiempo, era un pequeño caserío o comarca del pueblo de *Somotillo*, llevaba el nombre de *Valle El Guayabal*, por aquel tiempo los comarqueños edificaron una ermita de paja para que se celebraran los divinos oficios cuando era visitada la comarca por el Cura de *Somotillo* y como dicha ermita fue consagrada al dramaturgo *San Antonio*, desde entonces el caserío tomó el nombre del glorioso Santo."

"El 18 de Octubre de 1723, la reproducción de la imagen del Santo Cristo de Esquipulas, Guatemala, procedente de Jinotega y de camino para Honduras, ya de regreso de un largo viaje por Centro América, llegó al Valle el Guayabal y se expuso a la veneración pública en un sencillo chinamo que se hizo al pie de un hermoso *árbol de Sauce* que había en medio del caserío, por lo que los devotos le dieron en llamar a la imagen, "*El Señor Esquipulas del Sauce*". "El 15 de Septiembre de 1821 los pueblos de Centro América se independizaron de España. *El Sauce* continuó siendo un humilde caserío dependiente de Somotillo.

En el año de 1822 el Jefe de Estado Lic. José Núñez, le da al municipio categoría de Villa. En 1905 adquiere categoría de Ciudad cuando es constituida en Cabecera de Distrito comprendiendo Achuapa, Santa Rosa del Peñón, El Jicaral y San Nicolás de Oriente. En la actualidad el municipio, según la Ley de División Política Administrativa publicada en Octubre de 1989 y Abril de 1990 pertenece al departamento de León, II Región de Nicaragua.

El Sauce también es cuna de grandes personalidades, cuyas figuras han trascendido las fronteras municipales y nacionales. Entre ellas tenemos a la Profesora Srta. Clementina Chavarría, el Sr. Salvador Sánchez y el profesor Carlos Miguel Araúz Corrales, recopiladores de datos de su pueblo; La Dra. Concepción Palacios Herrera, médico y cirujano que brilló como especialista en Ginecología y por su extraordinaria cultura y por sus inquietudes sociales y revolucionarias, tanto en México como en América Latina.

#### **6.2.2. Actividades económicas.**

La base económica del municipio, descansa fundamentalmente en el sector agropecuario (fuente principal de producción, trabajo e ingresos), categorizado con un bajo nivel de desarrollo en el Esquema de Ordenamiento Ambiental del Territorio.

##### **❖ Sector Primario:**

Las actividades económicas fundamentales del municipio son la agricultura y la ganadería. En menor grado, la apicultura, caficultura, horticultura y la selvicultura. En la zona de serranías subsiste un esquema de policultivo restringido a maíz, sorgo o millón y frijol. En esta zona se obtienen relativamente los mejores rendimientos en el frijol. Mientras que en la zona de valle el esquema de policultivo es un poco más amplio, extendiéndose a los rubros de maíz, sorgo o millón, ajonjolí y arroz, de los cuales se obtienen mayores rendimientos que en la serranía.

A la vez, en la serranía predominan las técnicas de siembra y labranza con espeque (bordón o estaca), machete o azadón, mientras que en el valle predominan las técnicas de tracción animal o mecánicas. Por otra parte, el hato ganadero (mayor y menor) en la zona de valle es más amplio o extensivo y con mejores condiciones naturales que en la zona de serranías. Sin embargo, en ambas zonas la producción de carne, leche y sus derivados se destinan básicamente al autoconsumo o comercio local, y en pequeña escala a la comercialización fuera del municipio, especialmente cuando se trata de ganado de "repasto, engorde o "en pie").

### 6.2.3. Organización territorial.

Actualmente en la División Política Administrativa del País, el municipio es la unidad base mínima que cuente con un marco jurídico legal Sin embargo, para efecto de planificación y administración local del territorio de manera estructurada, a partir de 1996 el Concejo Municipal de El Sauce aprueba y oficializa el establecimiento de una subdivisión interna del municipio en localidades llamadas Comarca.

En este sentido el territorio del municipio se subdivide en un total de 17 comarcas, de las cuales 16 pertenecen a la parte rural y la otra es la denominada Cabecera Municipal que comprende el Municipio de El Sauce y sus periferias semirurales. Cada comarca rural abarca un determinado número de núcleos poblacionales llamados caseríos. En total la zona rural cuenta con 140 caseríos y la ciudad de El Sauce con 17 barrios (FORECA, 2010).

### 6.2.4. El Sauce y sus comarcas.

Nº	Comarcas	Extensión KM <sup>2</sup>	Cantidad de caseríos	Cabecera comarcal
1	Campamento	43	5	Nacascolo
2	Salales	50	15	Salales Centro
3	Ocotol	31	12	Ocotol Centro
4	Las Mercedes	22	7	Mercedes Centro
5	Sabana Grande	37	7	Sabana Grande
6	San Martín	15	5	San Martin Nº1
7	Valle San Antonio	35	0	Valle Centro
8	Santa Lucía	64	13	Cenicera
9	Los Tololos	53	10	Tololos Centro
10	Agua Fría o El Pilon	88	10	Agua Fría
11	Santa Barbara	22	4	Santa Barbara
12	Los Loros	46	5	Hato Nuevo
13	Los Panales	80	11	La Esperanza
14	La Palma	20	7	La Palma
15	Rio Grande	32	12	Rio Grande
16	El Salitre	51	7	Las Limas
17	El Sauce	7	17 Barrios	El Sauce
	<b>TOTALES</b>	<b>696</b>	<b>140</b>	

Fuente: extraída de la información secundarias del marco teórico marzo – mayo (2019)

## VII. DISEÑO METODOLÓGICO.

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

### 7.1. El modelo de la investigación.

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

### 7.2. Tipo de investigación.

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

### 7.3. Área de estudio.

Todo el personal administrativo de la empresa sucursal “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio de El Sauce localizada en el departamento de León.

### 7.4. Población.

La población está constituida por todos los trabajadores (8 asociados) de la sucursal empresa “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio del El Sauce, departamento de León.

### 7.5. Tipos de muestreo y muestra.

No se aplicó ningún tipo de muestreo. Se utilizó la técnica del Censo estadístico por ser una muestra relativamente pequeña y tener acceso disponible a la misma; se seleccionaron 8 asociados o colaboradores.

## 7.6. Fuentes de información

- ❖ **Fuentes primarias:** Encuesta aplicada a los trabajadores de la sucursal “El Gallo más Gallo” ubicada en El Sauce.
- ❖ **Fuentes secundarias:** Las constituyen libros, sitios web y tesis de donde obtuvimos información que permitió la formación de la base teórica a desarrollar en esta investigación. Siendo los libros más relevantes los de Administración de Recursos Humano de autores como Chiavenato, Robbins & Judge y Hellriegel & Slocum y algunas tesis aplicadas a la temática de Clima Organizacional, mencionadas en los antecedentes.

## 7.7. Materiales y método de recopilación de información.

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

## 7.8. Procesamiento y análisis de datos.

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

## 7.9. Presentación de los resultados

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

## 7.10. Criterios de selección

### ➤ Criterios de inclusión.

1. Ser trabajador de la empresa sucursal “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio del El Sauce departamento de León.
2. Estar laborando en la sucursal de la empresa “El Gallo más Gallo” ubicada en El Sauce.

### ➤ Criterios de exclusión.

1. No ser trabajador de la empresa sucursal El Gallo más Gallo ubicada en El Sauce.
2. No estar laborando en la sucursal El Gallo más Gallo ubicada en El Sauce departamento de León.

### **7.11. Posibles sesgos del estudio.**

1. Falta de interés por parte de los colaboradores.
2. Desconfianza personal de los colaboradores de la sucursal El Gallo más Gallo.

### **7.12. Control de sesgos.**

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

### **7.13. Consideraciones éticas**

1. Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los colaboradores de la sucursal El Gallo más Gallo., ya que son nuestra fuente de información primaria.
2. Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos.

#### 7.14. Operacionalización de las variables.

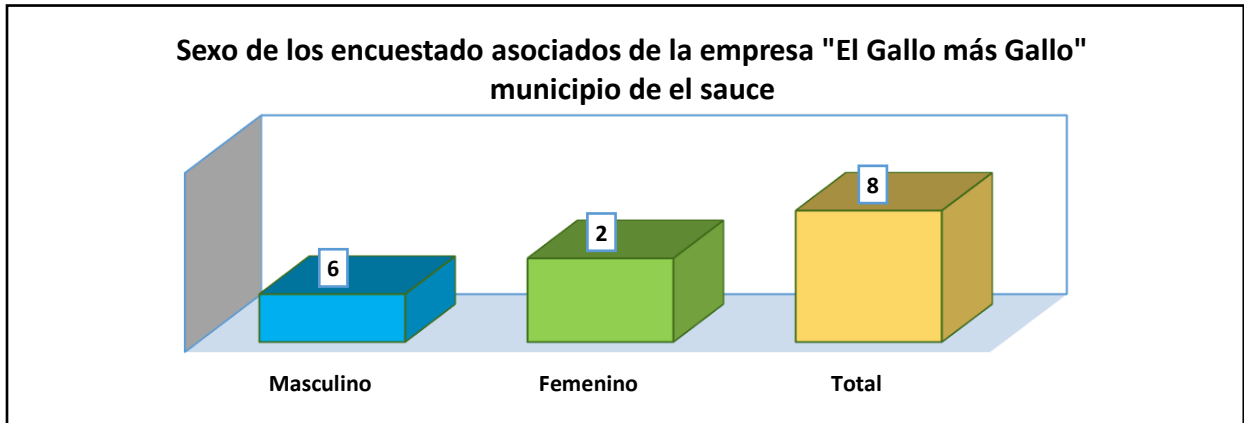
Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Edad</b>	Tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de una persona hasta su actualidad.	Ninguna	Determinar los rangos de edad de los trabajadores de la empresa comercial El Gallo más Gallo sucursal ubicada en el municipio “ <i>El Sauce</i> ”	<b>Cuestionario</b> -De 18-29 años -De 30-41 años -Más de 42 años
<b>Sexo</b>	Conjunto de las peculiaridades que caracterizan los individuos de una especie dividiéndolos en masculinos y femeninos.	Masculino	Descubrir la distribución del número de trabajadores de la empresa comercial El Gallo más Gallo sucursal ubicada en el municipio “ <i>El Sauce</i> ”, según su sexo.	<b>Cuestionario</b> -Masculino -Femenino
		Femenino		
<b>Área donde labora en la empresa</b>	Subconjunto del Área donde el trabajador ejecuta sus funciones dentro de la empresa.	Contabilidad	Conocer la distribución de los trabajadores de la empresa comercial El Gallo más Gallo sucursal ubicada en el municipio “ <i>El Sauce</i> ”, según el área departamento donde laboran.	<b>Cuestionario</b> -Contabilidad -Ventas -Administración
		Ventas		
		Administración		
<b>Clima Organizacional</b>	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.	Motivación	Calificar el Clima Organizacional de la empresa comercial El Gallo más Gallo sucursal ubicada en el municipio “ <i>El Sauce</i> ”	<b>Cuestionario</b> -Excelente -Muy Bueno -Bueno -Regular -Malo
		Liderazgo		
		Comunicación		
		Satisfacción		
		Conflicto		

Fuente: extraída de la información secundarias del marco teórico marzo – mayo (2019)

## VIII. ANALISIS DE RESULTADOS DE FUENTE PRIMARIA.

### 8.1. DATOS GENERALES.

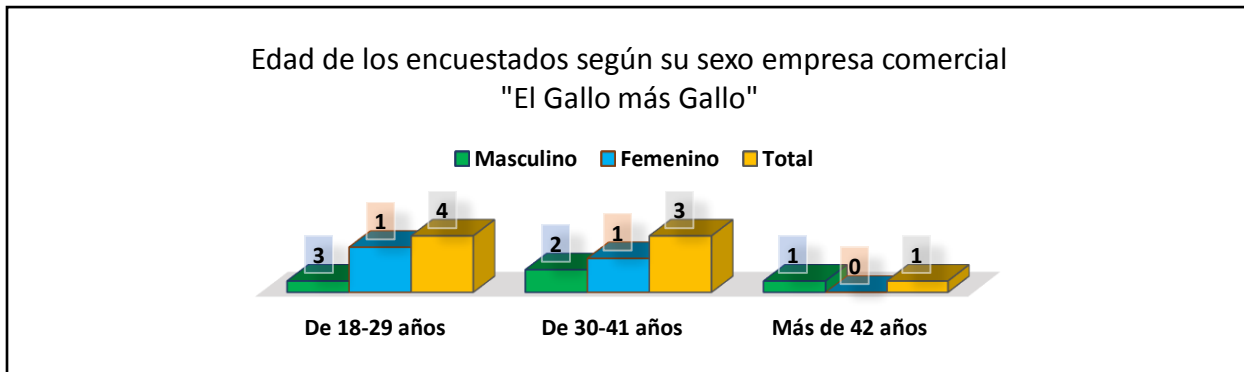
GRÁFICO Nº 1



Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

El gráfico muestra que el **75 %** de los encuestados pertenecen al sexo masculino, equivalente a 6 asociados; mientras el **25 %** de los encuestados pertenece al sexo femenino, equivalente a 2 asociados, para un total de **8 empleados** en la empresa sucursal “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio de “El Sauce” del departamento de León, en la Republica de Nicaragua.

GRÁFICO Nº 2

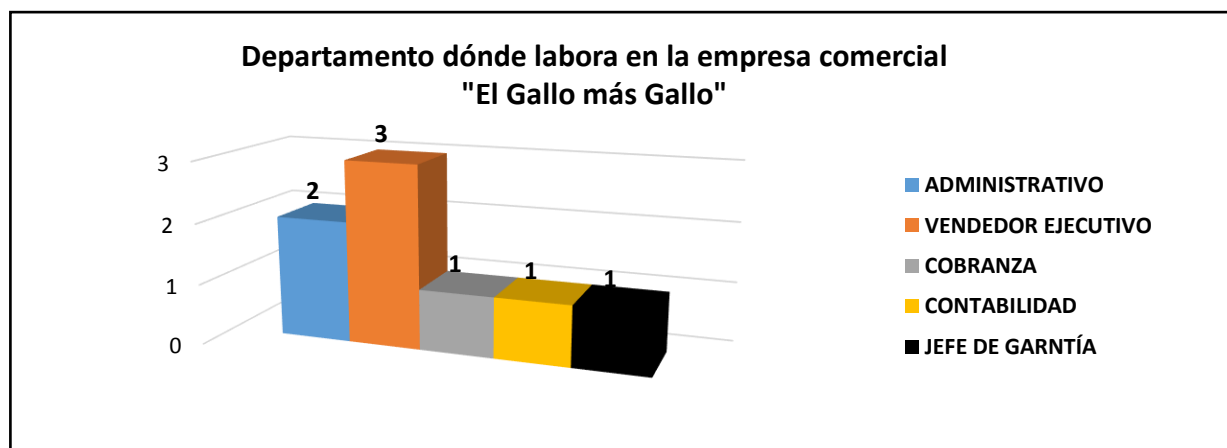


Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

Se observa que el **50 %** de los encuestados, equivalente a 4 asociados tienen edades entre 18 – 29 años; así mismo se encuentra un grupo de asociados que tienen entre 30 – 41 (**37.5 %**) años de edad. No obstante, el **12.5 %** de los encuestados, que equivale a un empleado, tiene más de 42 años; siendo actualmente una empresa que en su Área Administrativa cuenta con capital humano joven y en enteras capacidades físicas e intelectuales para realizar eficientemente su trabajo.



GRÁFICO Nº 3



Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

El gráfico muestra que el **37.5 %** de los encuestados, equivalente a 3 asociados laboran como vendedor ejecutivo, siendo la mayoría varones. Mientras el **25 %** de los encuestados, equivalente a 2 trabajadores laboran como administrativos, siendo todos varones. No obstante, el **12.5 %** de los encuestados, equivalente a 1 asociado desempeña el puesto de jefe de garantía; la equivalencia se extiende a los departamentos de cobranza y contabilidad.

## 8.2. DATOS DE DESARROLLO.

### 8.2.1. MOTIVACIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Me siento muy motivado con mi ambiente de trabajo				62.5% (5)	37.5 % (3)
2. Existe un plan para lograr los objetivos de la empresa				75% (6)	25% (2)
3. Le gusta su trabajo.			12.5% (1)	75% (6)	12.5% (1)

Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

**R1.1:** Del total de la muestra de 8 que representan el 100% de los asociados de la sucursal “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio de “El Sauce” y según la escala de Likert: **el 62.5 %** están de acuerdo con el sistema de motivación, **el 37.5 %** están de muy acuerdo en que se sienten muy motivados con su ambiente de trabajo.

**R1.2:** El 75% de los encuestados están de acuerdo y el 25% de los asociados están muy de acuerdo en que en la empresa comercial existe un plan para lograr los objetivos organizacionales, ya que estos objetivos se encuentran en el Manual Organizacional.

**R1.3:** Del 100% de la muestra, el 75% están de acuerdo y el 12.5% muy de acuerdo en que les gusta su trabajo, solamente 1 trabajador el 12.5% asegura estar neutro porque los empleados ejercen los conocimientos adquiridos en el curso de sus carreras profesionales.

4. Sale de su trabajo, sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho.	62.5 % (5)	25 % (2)	12.5 % (1)
5. En la empresa valoran su trabajo.	25 % (2)	62.5 % (5)	12.5 % (1)
6. Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.		75 % (6)	25 % (2)

Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

**R1.4:** El 62.5 % de los encuestados afirman estar neutros en que salen de su trabajo sintiéndose satisfechos por lo que han hecho, debido a que en ocasiones cometen errores en sus funciones, y sobre todo el salario correspondiente regularmente es retrasado por varios días lo que les causa insatisfacción. Mientras el 25 % están de acuerdo y el 12.5 % muy de acuerdo con esta afirmación.

**R1.5:** El 25 % de los encuestados están neutros en que la empresa valora su trabajo, ya que no sienten muestras de agradecimiento por parte de los directivos. Mientras el 62.5 % están de acuerdo y el 12.5 % muy de acuerdo con esta afirmación.

**R1.6:** El 75 % están de acuerdo y el 25 % muy de acuerdo con que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, ya que la consideran como una entidad formal, responsable con la sociedad y el medio ambiente.

7. Considera que gana lo justo por su trabajo.	75 % (6)	25 % (2)	
8. Se siente satisfecho con los beneficios que recibe.	12.5 % (1)	87.5 % (7)	
9. Considera que necesita capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo.	50 % (4)	37.5 % (3)	12.5 % (1)
10. El horario de su trabajo le permite atender sus necesidades personales.	62.5 % (5)	37.5 % (3)	

Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

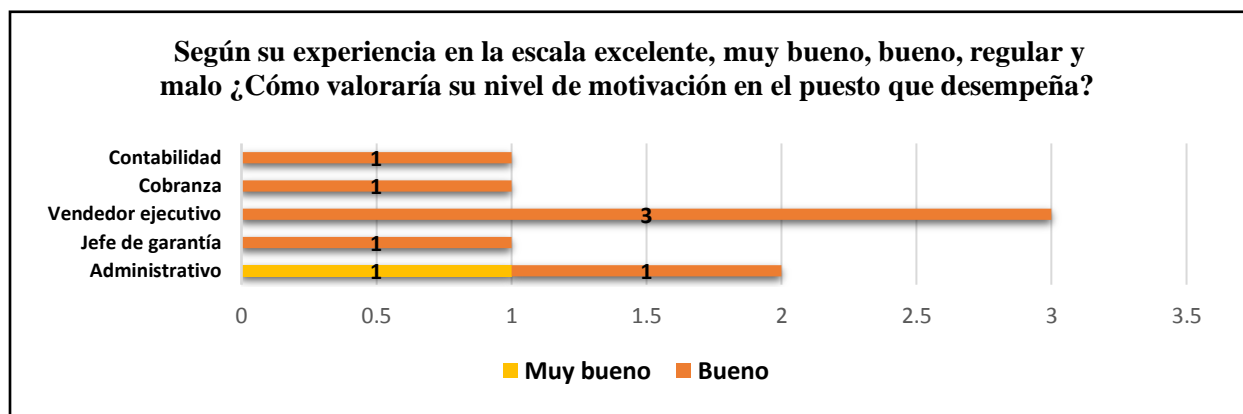
**R1.7:** El **25 %** de los encuestados están de acuerdo con que ganan lo justo por su trabajo realizado y el **75 %** están neutros con esta afirmación, ya que consideran que sus salarios son bajos con respecto a los que otorgan otras empresas del sector.

**R1.8:** El **87.5 %** de los encuestados afirman estar de acuerdo en que se sienten satisfechos con los beneficios que recibe, aunque desean que los salarios no se retrasen tantos días y que se les otorgue algún incentivo como bonos económicos o canasta de alimentos básicos. Mientras que un asociado, es decir, el **12.5 %** asegura estar neutro con esta afirmación.

**R1.9:** El **50 %** de los encuestados están neutros con que necesitan capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo, ya que estos empleados consideran que tienen los conocimientos necesarios para cumplir eficientemente sus funciones. Mientras el **37.5 %** están de acuerdo y el **12.5 %** restante muy de acuerdo con esta afirmación.

**R1.10:** El **37.5 %** de los asociados están de acuerdo con que el horario de su trabajo les permite atender sus necesidades personales, porque algunos días las responsabilidades ocasionan que salgan tarde de sus labores. Mientras el **62.5 %** están neutros con esta afirmación.

**Gráfico N°4**



Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

**Análisis del gráfico N°4**

Se observa que el **87.5%** es decir, 7 asociados en sus cargos correspondientes expresan que el nivel de motivación laboral es bueno, solamente 1 que representa el **12.5%** del *área administrativa* expresa que el nivel de motivación es muy bueno debido a la política de motivación de la empresa comercial “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio de “El Sauce”

## 8.2.2. LIDERAZGO.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva			12.5% (1)	50% (4)	37.5% (3)
2. Puede confiar en sus compañeros de trabajo			37.5% (3)	50% (4)	12.5% (1)
3. Su superior inmediato escucha lo que dice su personal				50% (4)	50% (4)

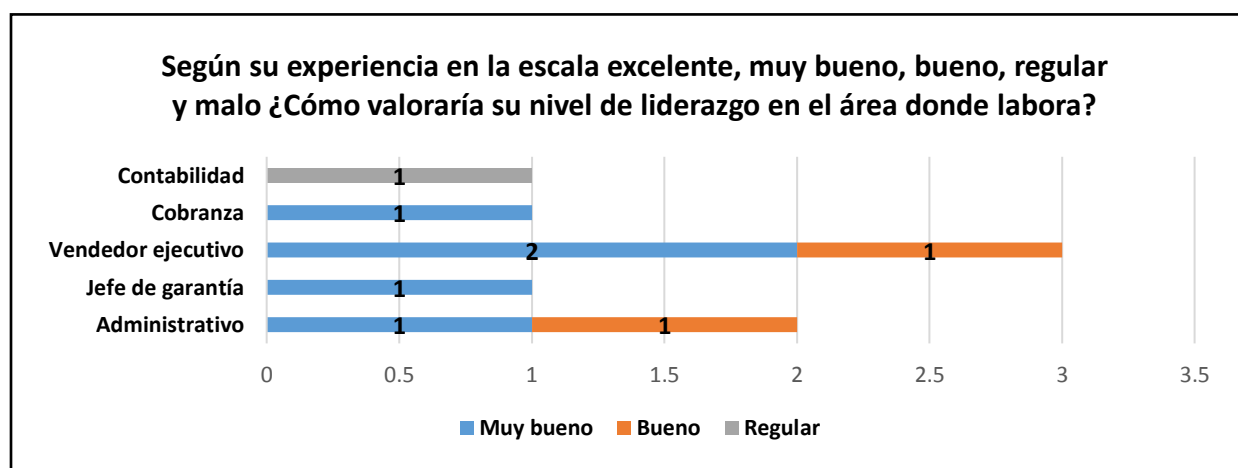
Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

**R2.1:** Del total de la población y según la escala de Likert: el **50 %** están de acuerdo en que sus compañeros trabajan juntos de manera efectiva, el **37.5 %** están de muy acuerdo; solamente el **12.5%** asegura estar neutros con esta afirmación.

**R2.2:** A continuación observamos que el **37.5%** de los asociados afirma estar neutros en la posibilidad de confiar en otro compañero de trabajo. Así mismo podemos ver que el **50%** asegura estar de acuerdo; solamente el **12.5%** expresa estar muy de acuerdo en que puede confiar.

**R2.3:** Del 100% de la población, el **50%** están de acuerdo y el **50%** muy de acuerdo en que el superior inmediato escucha lo que dice todo su personal.

Gráfico Nº5



Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

### Análisis del gráfico Nº5

En la presente gráfica observamos que el **62.5%** de los asociados aseguran que el nivel de liderazgo en la empresa es muy bueno, solamente el **25%** (un vendedor y un administrativo) expresa ser bueno y el **12.5%** (Contabilidad) afirma ser regular.

### 8.2.3. COMUNICACIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Tiene buena comunicación con su jefe inmediato				62.5% (5)	37.5 % (3)
2. Se comunica bien con sus compañeros de trabajo				62.5% (5)	37.5% (3)
3. Las orientaciones brindadas por su superior son claras y precisas.				75% (6)	25% (2)

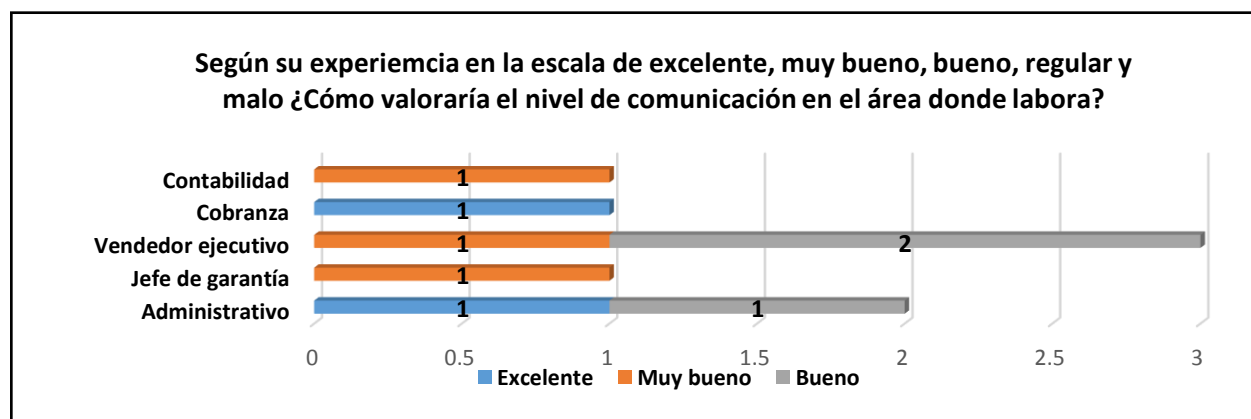
Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

**R3.1:** Del total de la población y según la escala de Likert: **el 62.5 %** están de acuerdo en que tiene buenas comunicaciones con su jefe inmediato, solamente **el 37.5 %** están de muy acuerdo.

**R3.2:** El **62.5%** de los asociados afirma estar de acuerdo en que se comunica bien con sus compañeros de trabajo; solamente el **37.5%** expresa estar muy de acuerdo.

**R3.3:** Del 100% de la población, el **75%** están de acuerdo y el **50%** muy de acuerdo en que las orientaciones brindadas por su superior son claras y precisas.

Gráfico Nº 6



Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

#### Análisis del gráfico Nº 6

En la presente gráfica observamos que el **37.5%** (contabilidad, un vendedor ejecutivo y el jefe de garantía) afirman que el nivel de comunicación es muy bueno, así mismo el **37.5%** (2 vendedores y un administrativo) aseguran que el nivel de comunicación es bueno, solamente el **25%** restante expresa que el nivel de comunicación es excelente (un vendedor y un administrativo).

### 8.2.4. SATISFACCIÓN.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Se siente muy satisfecho con su ambiente de trabajo			12.5% (1)	25% (2)	62.5 % (5)
2. Existe reconocimiento por parte de sus superiores			12.5% (1)	87.5% (7)	
3. Cuenta con un trato justo por parte de sus superiores				75% (6)	25% (2)
4. Su superior sabe valorar su esfuerzo y aportaciones			37.5% (3)	50% (4)	12.5% (1)
5. Su superior no tiene favoritismo con el personal de la empresa			12.5% (1)	87.5% (7)	
6. Su superior le anima a desarrollar sus propias ideas			12.5% (1)	87.5% (7)	
7. Si le ofrecieran un trabajo con el mismo salario y puesto. No renunciaría a su trabajo actual		12.5% (1)	12.5% (1)	50% (4)	25% (2)

*Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)*

**R4.1:** según la escala de Likert: el **62.5 %** de los asociados están muy de acuerdo en que se siente muy satisfecho con su ambiente de trabajo. El **25%** afirma que está de acuerdo el **12.5%** neutro.

**R4.2:** A continuación observamos que el **87.5%** de los asociados afirma estar de acuerdo en que existe reconocimiento por parte de su superior, solamente el 12.5% afirma estar neutro.

**R4.3:** Del 100% de la población, el **75%** están de acuerdo en que recibe un trato justo y equitativo solamente el 25% asegura estar muy de acuerdo.

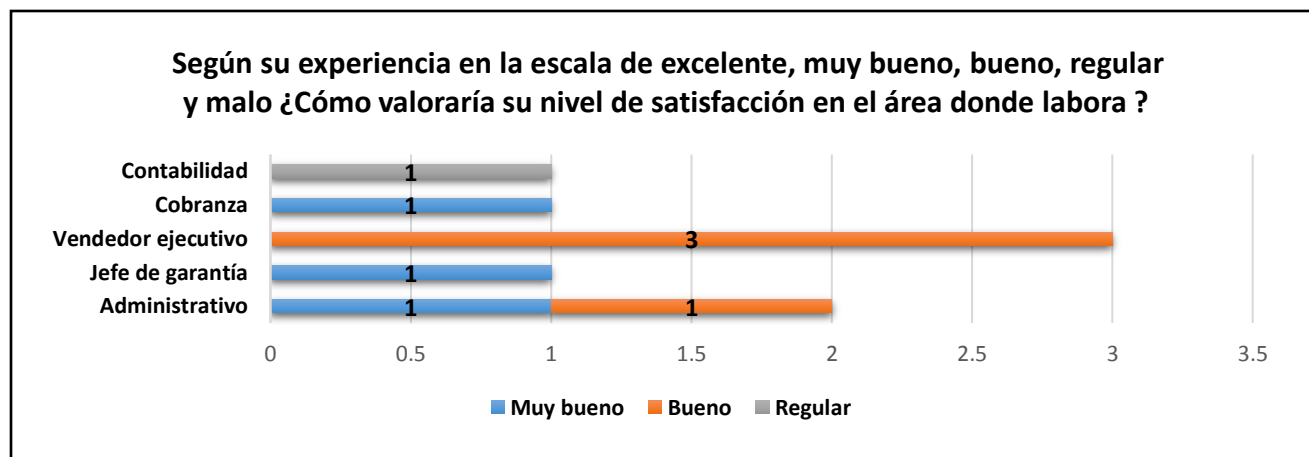
**R4.4:** El **50 %** de los encuestados afirman que su superior sabe valorar sus esfuerzos y aportaciones, el 12.5% expresa estar muy de acuerdo; solamente el 37.5% asegura estar neutro.

**R4.5:** El **87.5 %** de los encuestados están de acuerdo en que su superior no tiene favoritismo; solamente el **12.5%** afirma estar neutro.

**R4.6:** A continuación observamos que el **87.5%** de los asociados afirma estar de acuerdo en que su superior le anima a desarrollar sus propias ideas. Solamente el 12.5% se expresa neutro.

**R4.7:** Del 100% de la población, el **50%** están de acuerdo en que si le ofrecieran un trabajo con el mismo salario y puesto no renunciaría a su trabajo actual; el **25%** está muy de acuerdo; el **12.5%** neutro y el **12.5%** se expresa en desacuerdo.

**Gráfico №7**



*Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)*

**Análisis del gráfico № 7**

En la presente gráfica podemos observar que el **50%** de los asociados (3 vendedores y 1 administrativo) afirman que el nivel de satisfacción en la empresa comercial es bueno, así mismo observamos que el **37.5%** (cobranza, jefe de garantía y un administrativo) expresa que el nivel es muy bueno; solamente el **12.5%** (contabilidad) asegura que es regular.

**8.2.5. SOLUCIÓN DE CONFLICTO.**

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo	En Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1. Cuándo algo sale mal el error se corrige en equipo de manera que el problema no vuelva a suceder		12.5% (1)	50% (4)	25% (2)	12.5% (1)
2. En su grupo de trabajo solucionar el problema es más importante que encontrar culpables				75% (6)	25% (2)
3. Cuando tiene algún problema sabe a qué autoridad dirigirse				75% (6)	25% (2)
4. Los asociados sufren de un alto grado de estrés, debido a la exigencia del trabajo		12.5% (1)	87.5% (7)		
5. Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo			12.5% (1)	87.5% (7)	

*Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)*

**R5.1:** El **12.5%** de los asociados expresan sentirse en desacuerdo que cuando algo sale mal el error se corrige en equipo de manera que el problema no vuelva a suceder. El **50%** expresa estar neutro, así como el **25%** aseguran estar de acuerdo y finalmente el **12.5%** muy de acuerdo.

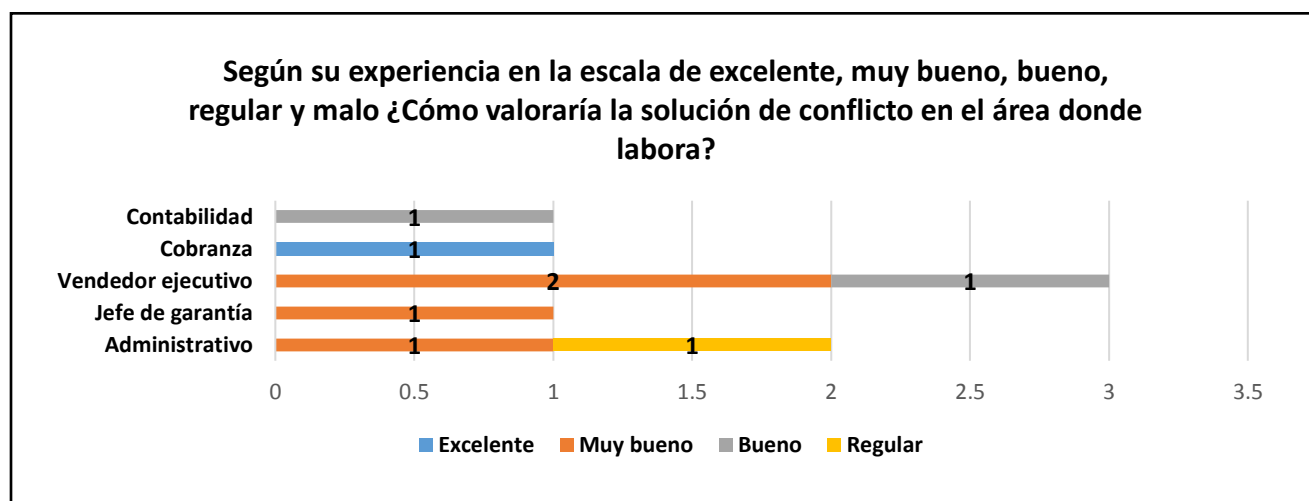
**R5.2:** A continuación observamos que el **75%** de los asociados afirma estar de acuerdo en que en su grupo de trabajo solucionar problemas es más importante que buscar culpables. Solamente el **25%** asegura estar muy de acuerdo.

**R5.3:** Del 100% de la población, el **75%** están de acuerdo en que cuando tiene un problema sabe a quién recurrir así mismo el **25%** asegura estar muy de acuerdo.

**R5.4:** En esta pregunta observamos que el **87.5%** de los encuestados afirman estar neutros en cuanto a que los trabajadores sufren de una alto estrés, debido a las exigencias del trabajo. Solamente el **12.5%** afirma estar en desacuerdo con dicha afirmación.

**R5.5:** El **87.5 %** de los encuestados están de acuerdo en que para desempeñar sus funciones tiene que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo; solamente el **12.5%** afirma estar neutro.

**Gráfica Nº 8**



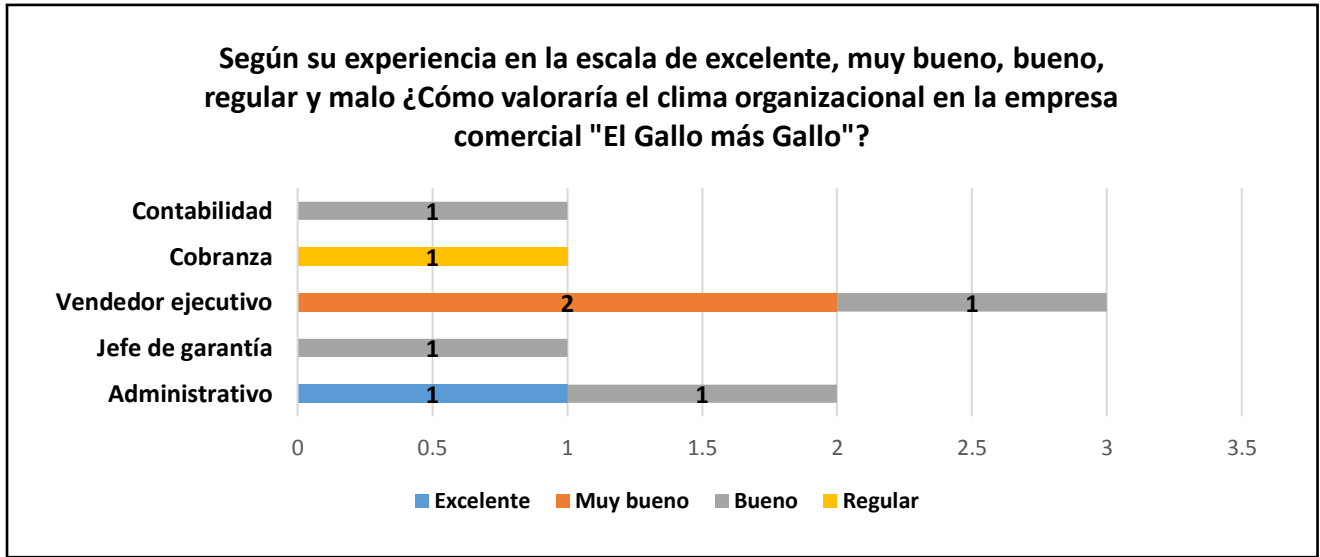
*Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)*

**Análisis del gráfico Nº 8**

En la presente tabla observamos que el **50%** de los asociados (dos vendedores, jefe de garantía y un administrativo) aseguran que la solución de conflicto es muy buena en las áreas de trabajo, también observamos que el **25%** (contabilidad y un vendedor) expresan que la solución de conflicto es buena solamente el **12.5%** (cobranza) afirma excelente y el **12.5%** (administrativo) expresa que es regular.



**Gráfico № 9**



Fuente: extraída de las fuentes primarias de información cuestionario marzo – mayo (2019)

**Análisis del gráfico № 9**

El presente gráfico responde a la pregunta de cómo valorara el asociado de la empresa “El Gallo más Gallo” el *clima organizacional* y se puede observar que la mayoría de los encuestados expresan que el clima organizacional es bueno (50%), muy bueno (25%) los datos son concluyentes y representativos para concluir que para los profesionales residentes en el municipio obtener un empleo formal en una empresa reconocida nacionalmente en el sector comercial con presencia operativa en el municipio de El Sauce es digno de respeto y gratitud para los asociados.

Debido a que los asociados se sienten motivados con su trabajo, existe muy buen liderazgo, la comunicación es efectiva en todas las direcciones (vertical, horizontal y cruzada), tienen un muy buen nivel de satisfacción con respecto a su ambiente laboral y poseen buena capacidad para enfrentar los conflictos que se presentan en los diferentes departamentos. Cabe resaltar que, aunque estos factores sean positivos en la empresa, no logran un gran nivel para considerarse muy efectivas y excelentes.

## IX. CONCLUSIONES.

El municipio de “*El Sauce*” departamento de León es uno de los más importantes para la economía nicaragüense porque con su producción agropecuaria y generación de riqueza influye en el desarrollo local y regional del occidente de Nicaragua. Sin embargo el impulso comercial de su cabecera municipal está notándose. Lo anterior se puede demostrar con la presencia operativa de empresas comerciales de diferentes tipos y de reconocido prestigio a nivel nacional.

Un ejemplo de lo anterior es la presencia operativa y comercial de la empresa “*El Gallo más Gallo*” que tiene como misión la comercialización de productos motrices, electrodomésticos, equipos electrónicos, herramientas y, otros servicios y la presencia del capital humano residente en el municipio que se encuentran en el mercado de recursos humanos disponibles y aplicados. En cuanto a la valoración de los asociados trabajadores administrativos por cada variable del cuestionario de J.L Peiro sobre el *clima organizacional* en la empresa se determinó que:

- **Variable Motivación:** la mayoría de los colaboradores del área administrativa de la empresa “*El Gallo más Gallo*” tienen buen nivel de motivación, ya que estos están orgullosos de trabajar en la empresa, se sienten satisfechos con su trabajo y los resultados que obtienen en él.
- **Variable liderazgo:** los colaboradores del área administrativa de la empresa “*El Gallo más Gallo*” manifestaron tener un liderazgo muy bueno, ya que el trabajo en equipo es efectivo, existe confianza y muy buena comunicación entre compañeros.
- **Variable comunicación:** la mayoría de los colaboradores de la empresa manifestaron tener muy buena comunicación, ya que la comunicación vertical y horizontal es efectiva.
- **Variable Satisfacción:** la mayoría de los colaboradores de la empresa tienen un nivel de satisfacción muy bueno, ya que alegaron que el clima laboral es pacífico, reciben un trato justo por parte de sus superiores, se les valora su esfuerzo y los motivan a ser creativos e innovadores.
- **Variable resolución de conflictos:** la mayoría de los colaboradores de la empresa “*El Gallo más Gallo*” tienen buena capacidad para enfrentar los conflictos, porque los empleados acordaron concentrarse más en las soluciones a los problemas que buscar culpables, además los trabajadores saben a quién dirigirse cuando el problema es grave y sólo la minoría de empleados sufre estrés para cumplir sus responsabilidades.

En función a la investigación realizada en la empresa “El Gallo más Gallo” se concluye lo siguiente: En cuanto a la valoración de los trabajadores Administrativos por cada variable del cuestionario de J.L Peiro sobre el *clima organizacional* se determinó que:

La explicación las variables del *clima organizacional* en función de la percepción de los trabajadores por cada departamento de la empresa comercial “*El Gallo más Gallo*” es:

**Motivación:** Los vendedores ejecutivos, contabilidad, cobranza, el jefe de garantía y el administrativo expresaron que el nivel de motivación en el puesto que desempeña es bueno. Solamente un administrativo considera que el nivel de motivación es muy bueno en el puesto que desempeña.

**Liderazgo:** Se observa que, en el área de cobranza, ventas, un administrativo y el jefe de garantía consideran que el nivel de liderazgo en el departamento donde laboran es muy bueno, solamente un vendedor y un administrativo expresaron que el nivel de liderazgo es bueno en el área en que se desempeña, ya que el trabajo en equipo es efectivo, existe confianza y muy buena comunicación entre compañeros.

**Comunicación:** Se observó que, en el área de contabilidad, un vendedor ejecutivo y el jefe de garantía los asociados expresaron que el nivel de comunicación es muy buena en el área de trabajo, así mismo dos encuestados del departamento de ventas consideran que su nivel de comunicación es bueno, solamente el área de contabilidad afirmó que la comunicación es excelente ya que la comunicación fluye en todas las direcciones.

**Satisfacción:** En esta variable los tres ejecutivos de venta y un administrativos expresaron que el nivel de satisfacción en el área de trabajo es buena, también se observa que el departamento de cobranza, el jefe de garantía y un administrativo afirman que el nivel de satisfacción es muy bueno. Solamente el departamento de contabilidad considera regular el nivel de satisfacción; esto puede ocurrir por algunos inconvenientes y retrasos en los días que corresponde el pago de salario a los asociados de la empresa

**Manejo de Conflictos:** observamos que dos vendedores, el jefe de garantía y un administrativo consideran que el nivel de manejo de conflictos es muy buena. Sin embargo, el departamento de contabilidad y un vendedor afirman que el nivel es bueno pero, el área de cobranza asegura ser excelente. Solamente un administrativo considera el nivel de manejo regular.



**El clima organizacional en la empresa “El Gallo más Gallo se califica como:**

**A. Muy bueno.**

Se concluye el análisis dando respuesta a la pregunta de investigación: *¿Cómo evalúan los trabajadores de la empresa “El Gallo más Gallo” ubicada en el municipio de El Sauce departamento de León, durante el periodo abril – junio del año 2019?*

El *clima organizacional* de la empresa “El Gallo más Gallo” está valuado como Muy bueno, según la opinión de sus asociados.

## X. RECOMENDACIONES.

Teniendo como base teórica las conclusiones anteriores, procedemos a brindar las siguientes sugerencias o recomendaciones a los trabajadores de la empresa comercial “*El Gallo más Gallo*” ubicada en el municipio de El Sauce:

1. Los asociados deben evitar conflictos sobre todo en la comunicación para que no pongan en riesgo su actividad laboral; para esto es necesario mantener los niveles de confianza, fraternidad, motivación, liderazgo, respeto, elevar la comunicación y sobre todo la satisfacción para garantizar un clima laboral favorable que beneficie tanto a la sucursal como los asociados que forman parte de ella.
2. Fomentar un cambio de actitud tolerante de respeto y crecimiento personal y profesional en un ambiente de cooperación, colaboración y armonización que les permita al menos asegurar el puesto de trabajo actual y en consecuencia los ingresos monetarios necesarios. En los pocos trabajadores que necesitan cambiar las percepciones negativas y convertirlas por medio de la confianza y la buena fe en una fortaleza para la organización, incidiendo también de manera positiva en el clima organizacional.
3. Que el responsable de la sucursal (jefe de garantía) fomente la creatividad e innovación, no sólo para crear mecanismos más fáciles para realizar las tareas y sus funciones, sino también para la organización de actividades que fomenten un clima organizacional adecuado.
4. Establecer políticas de incentivos por desempeño, habilidades, competencias, capacidades individuales o colectivas, estratégicas u operativas. Como bonos económicos es decir, incentivos económicos y materiales pero también sociales.
5. El responsable de la sucursal debe cultivar en los subordinados la confianza en el logro de los objetivos de la empresa pero si éstos cumplen con las tareas, funciones y responsabilidades asignadas para que los adopten como propios, ya que un trabajador que no está de acuerdo con los objetivos de la empresa y los de su puesto de trabajo, suelen ser empleados insatisfechos que incitan malos ejemplos para los demás.



## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Arano, R. M., Escudero, J., & Delfin, L. A. (11 de Mayo de 2016). *www.uv.mx/iiesca*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- FORECA. (01 de Marzo de 2010). *www.delsauce.blogspot.com*. Obtenido de <http://delsauce.blogspot.com/2010/03/municipio-el-sauce.html>
- Gallo, E. G. (08 de 04 de 2019). *www.grupom.net*. Obtenido de <http://www.grupom.net/NuestrasMarcas/ElGallom%C3%A1sGallo.aspx>
- Marcas, N. (08 de 04 de 2019). *www.grupom.net*. Obtenido de <http://www.grupom.net/NuestrasMarcas/ElGallom%C3%A1sGallo.aspx>
- Ramírez, M. G., & Velazquez, L. A. (2006). *Diagnóstico del Clima organizacional en el departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México: Universidad México.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: PEARSON.



# ANEXOS



Nº \_\_\_\_\_

## ENCUESTA

Somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas (UNAN-LEÓN), quiénes estamos realizando una investigación de campo con fines académicos para elaborar la tesis titulada: Evaluación del clima laboral de los trabajadores de la empresa comercial y sucursal “EL GALLO MÁS GALLO” ubicada en el municipio “*El Sauce*”, en el periodo comprendido marzo – mayo del año 2019. Por lo que solicitamos de su valiosa colaboración para completar el siguiente cuestionario:

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

### I. DATOS GENERALES:

#### 1.1. SEXO:

a. Masculino \_\_\_\_\_

b. Femenino \_\_\_\_\_

#### 1.2. EDAD:

a. Entre 18-29 años \_\_\_\_\_

b. Entre 30 a 41 años \_\_\_\_\_

c. Más de 42 años \_\_\_\_\_

#### 1.3. DEPARTAMENTO DONDE LABORA Y/O CARGO QUE DESEMPEÑA:

a. Contabilidad \_\_\_\_\_

b. Vendedor ejecutivo \_\_\_\_\_

c. Administrativo \_\_\_\_\_

d. Indique \_\_\_\_\_



## II. DATOS DE DESARROLLO:

### MOTIVACIÓN

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

**2.1.** Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo ¿Cómo valoraría su nivel de Motivación en el puesto que desempeña?

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

### LIDERAZGO

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

**2.2. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo ¿Cómo valoraría su nivel de Liderazgo en el departamento donde labora?**

- f. Excelente\_\_\_\_\_
- g. Muy Bueno\_\_\_\_\_
- h. Bueno \_\_\_\_\_
- i. Regular\_\_\_\_\_
- j. Malo \_\_\_\_\_

### COMUNICACIÓN.

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

**2.3. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo ¿Cómo valoraría el nivel de Comunicación en el departamento donde labora?**

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

### SATISFACCIÓN

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

**2.4. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo ¿Cómo valoraría su nivel de Satisfacción en el departamento donde labora?**

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

### CONFLICTO.

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

**2.5. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo ¿Cómo valoraría la solución de Conflicto en el departamento donde labora?**

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

**2.6. Según su experiencia en la escala de Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo ¿Cómo valoraría el Clima Organizacional de la empresa comercial “El Gallo más Gallo”?**

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

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



Evaluación del clima laboral de los trabajadores de la empresa comercial y sucursal “EL Gallo más Gallo” ubicada en el municipio “El Sauce”, en el periodo comprendido abril – junio del año 2019

