

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**(UNAN-LEON)**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.**



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

**TEMA:** Análisis del Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, ubicada en el municipio de Chichigalpa en el departamento de Chinandega en el periodo comprendido de mayo a septiembre 2019.

**Elaborados por:**

**Br. González Palacios Heyzel Lizbeth.**

**Br. Gutiérrez Quezada Katherine Del Carmen.**

**Tutor: Lic. Osmin Juárez Burgos.**

**“A La Libertad Por La Universidad”.**

## **AGRADECIMIENTO.**

A **Dios**, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis **padres** por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida y por su apoyo incondicional.

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

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

**¡A todos ellos Muchas gracias!**

## **DEDICATORIA.**

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

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

A mis **familiares** que creyeron en mí y compartieron buenos y malos momentos.

A mi **compañera** de Monografía que sin el equipo que formamos no hubiéramos logrado esta meta.

**A todos, muchas gracias...**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	4
Como antecedentes empresariales se recopiló lo siguiente:.....	5
Dentro de los antecedentes investigativos tenemos los siguientes:.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	14
MARCO CONCEPTUAL.....	15
MARCO REFERENCIAL.....	16
MARCO TEORICO.....	20
Características del Clima Organizacional.....	21
Dimensiones del Clima Organizacional.....	22
Funciones del clima organizacional.....	24
Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional.....	25
Importancia del clima organizacional en la administración de empresas.....	28
Determinantes del Clima Organizacional.....	29
Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.....	29
Resultados de un Clima Organizacional negativo.....	30
Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	31
Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	32
Cambio Organizacional.....	33
IX DISEÑO METODOLOGICO.....	37
Diseño de la investigación.....	37
Métodos de investigación:.....	37
A. Método de investigación teórica.....	37
B. Método de investigación empírica.....	37
Tipos de investigación.....	37
A. Según el nivel de aplicabilidad.....	37
B. Según el nivel de profundidad.....	37
C. Según la amplitud con respecto al proceso-desarrollo del fenómeno.....	38
Técnicas de recolección de datos:.....	38
A. La encuesta.....	38

Población y muestra: .....	38
A. Tamaño de la población.....	38
Fuentes de información: .....	38
B. Fuentes secundarias.....	38
Instrumentos de recolección de información .....	38
Procesamiento y análisis de datos .....	38
Presentación de los resultados.....	39
Criterios de selección: .....	39
A. Criterios de inclusión. ....	39
B. Criterios de exclusión.....	39
Sesgos del estudio: .....	39
A. Posibles sesgos del estudio.....	39
B. Control de los posibles sesgos del estudio.....	39
Consideraciones éticas: .....	40
X. ANALISIS DE RESULTADOS. ....	41
DATOS DEL DESARROLLO.....	43
XI. CONCLUSIONES. ....	52
XI. RECOMENDACIONES. ....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS. ....	56
ENCUESTA. ....	56

## **INTRODUCCIÓN.**

El clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción laboral y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, de relacionarse, la interacción con la institución, y con la propia actividad de cada uno.

En la actualidad es un factor clave en el desarrollo empresarial., Esto gracias a que un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo en el que se desempeñan ya que tienen conocimiento de los factores fisiológicos, sociales y económicos que los lleva a estar satisfechos.

El propósito de la presente monográfica consiste en: Analizar el Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, ubicada en el municipio de Chichigalpa en el departamento de Chinandega en el periodo comprendido de Mayo a Septiembre del 2019.

Las dimensiones principales que han de considerarse como objeto de estudio para el clima organizacional son: Ambiente laboral, Variable Motivación, Variable liderazgo, Variable comunicación, Variable Satisfacción y Variable resolución de conflictos.

La monografía tiene un orden sencillo en donde su estructura se acoplo a los requerimientos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – LEÓN).

La estructura utilizada para el desarrollo de esta tesis es la siguiente:

En la portada se describe la institución y facultad a que pertenece el investigador, el título de la investigación, grado académico que está optando, nombre del autor, de la tutora de tesis y así como la fecha de presentación del trabajo investigativo.

El índice con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la tesis.

En la Introducción se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática, objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación.

Los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente. La justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos. Planteamiento del Problema Se establece la pregunta de investigación, además de justificar el planteamiento del problema del trabajo investigativo.

Los Objetivos de la Investigación, tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el Marco Teórico se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En el Diseño Metodológico se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico.

En el Análisis y Discusión de Resultados está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la guía de observación y análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las Conclusiones se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices. Las Recomendaciones, constituyen las sugerencias orientadas a la solución

del problema planteado

En la Bibliografía se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA. Por último, los Anexos del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información.



## **ANTECEDENTES.**

**Como antecedentes históricos del clima organizacional según información bibliográfica tenemos los siguientes:**

El Clima Organizacional, fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Brunet (1987) hace referencia a que el concepto está influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt, la cual corresponde a una corriente psicológica moderna surgida en Alemania a principios del siglo XX, cuyos exponentes más reconocidos son los teóricos Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887- 1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que perciben su mundo, adoptando un enfoque que se centra en la percepción de la organización (el todo es más que la suma de partes) y se basa en cuatro principios fundamentales: Capturar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo, crear un nuevo orden por medio de un proceso de integración a nivel de pensamiento, que los individuos entienden el mundo a su alrededor con base en criterios percibidos e inferidos y que los individuos actúan en la forma en que ellos ven el mundo, por lo cual la percepción que estos tengan del trabajo y del entorno que los rodea es lo que influye en sus comportamientos.

Por otro lado, la escuela funcionalista, cuyos pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brownd, formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Se centra y plantea además que las organizaciones deben de atender los intereses de los individuos y satisfacer las necesidades que se les presenten a los mismos.

El elemento común de estas dos perspectivas, es que ambas consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, en otras palabras, que el actuar se ve condicionado por las percepciones que se tienen sobre el área de trabajo, los compañeros, los jefes y en general la organización a la que pertenecen.

Asimismo, existen distintas perspectivas, que se dieron posteriormente a la introducción del concepto por parte de Gellerman, provenientes de otros autores, en relación con la definición de clima organizacional, las cuales han venido evolucionando con el paso del tiempo, tal es el caso de la posición asumida por Chiavenato (1992) el cual afirma que el clima organizacional es el medio interno de organización y su atmósfera psicológica, los cuales involucran diversos grados de mutualidad en situaciones que abarcan el tipo de organización, las políticas, metas operacionales, reglamentos internos, y aspectos tales como las actitudes de los miembros que conforman la organización, los sistemas de valores de estos y las formas de comportamiento social que son reforzadas o castigadas por factores sociales.

Aún más reciente, se muestra la apreciación por parte de Anzola (2003), quien externa su opinión al respecto, y se refiere al clima organizacional como un conjunto de percepciones e interpretaciones globales propias del individuo que tienen con respecto a su organización e influye en el actuar y conducta de los trabajadores.

Por su parte, Méndez Álvarez (2006) hace referencia al clima organizacional como el ambiente propiamente de la organización que es percibido y generado por el individuo influenciado por las condiciones imperantes en el transcurso del proceso de interacción social y la estructura organizacional, vista esta como variables tales como objetivos, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que se reflejan en comportamientos, actitudes, creencias, e incluso en su nivel de satisfacción y eficiencia en el trabajo.

### **Como antecedentes empresariales se recopiló lo siguiente:**

La parábola de la perla preciosa que Jesús narra en el Evangelio es como la tierra que en el occidente de Nicaragua descubrió un soñador y habiéndola visto se regresó a su nueva ciudad, no vendió todas sus pertenencias, pero se buscó otros amigos, juntaron sus capitales, compraron la tierra y la empezaron a trabajar. El soñador era forastero, otro de sus socios era también forastero y de la misma ciudad de donde el procedía, un tercer socio era el más rico de su ciudad.

El cuarto socio era muy estudiado y había sido uno de los padrinos de su boda, y el quinto de los socios fue agente financiero y ministro de hacienda del gobierno. Juntos, los cinco hombres que compraron el campo eran como los cinco dedos de la mano que unidos podían tenderla en señal de amistad, cerrarlos para empuñar el arado que abre los surcos o para tomar la azada que facilita el repostado de los cercos; los dueños del

campo no cambiaron el nombre que la propiedad tenía; si fundaron una empresa que se llamó The Nicaragua Sugar Estates Limited, pero el nombre del campo donde estaba la perla preciosa permaneció y así San Antonio vino a ser el corazón de la nueva empresa. Como en la Historia de los seres vivos que nacen, crecen – enfrentan los peligros del medio, no mueren – se reproducen y así aseguran su vigencia, The Nicaragua Sugar Estates Limited empezó a tener vida en un momento histórico y esperanzador en la última década del siglo XIX.

Entonces se inició el cultivo y exportación del café, la comunicación telegráfica iniciada de sur a occidente, el Ferrocarril del Pacífico que fue llegando desde las playas de occidente hasta las aguas de la mar dulce – pasando por las principales ciudades del poniente y de oriente -; en aquellos días empezó la zafra de palabras, sembradas por el genio y el ingenio del modernismo y los ojos del mundo se volvieron a Nicaragua.

Los cinco dueños estaban satisfechos de la propiedad: el soñador y el forastero se llamaba Alfredo; el otro forastero Luigi, que en nuestra lengua es Luis; el tercero y más rico de la ciudad era Santiago, como el apóstol; el cuarto que había sido padrino de bodas del soñador fue Gonzalo; y el quinto, quien fue funcionario público, se llamaba Pedro Rafael.

Convencidos todos los socios de que el trabajo era como una bendición por ser abundante, invitaron a los lugareños a trabajar por un pago; estos vinieron, unos de madrugada que es cuando se rezan laudes, otros llegaron a la hora prima que son las seis de la mañana, otros vinieron a la hora tercia que son las nueve de la mañana, otros a la hora sexta que son las doce del mediodía y otros a la hora nona que son las tres de la tarde.

Los de los laudes son los que trabajaron con don Gonzalo Espinosa y don Alfredo Francisco Pellas, en el primer periodo de 1890 – 1915; los de la hora primaria son los que trabajaron con don Adolfo Benard, en el segundo periodo de 1916 – 1937; los que vinieron a la hora tercia son los que trabajaron con don Silvio Pella Vivas, en tercer periodo de 1938 – 1952; los de la hora sexta son los que trabajaron con don Francisco Alfredo Pellas Chamorro, en el cuarto periodo de 1952 a 1979; y los de la hora nona son los que empezaron a trabajar con Don Carlos Francisco Pellas Chamorro, a partir de 1979.

Cuando se habla de la propiedad, considero que San Antonio es el paisaje; la alameda de palmeras que desfilan veloces desde el Ingenio a Chichigalpa, mientras el tren va desde el sur, más al sur, más al sur y por la carrilera va quedando la ciudad más atrás, cada vez más atrás, cada vez menos ruidosa, cada vez con menos movimiento, y los

volcanes atrás, atrás atrás; a los lados izquierdo y derecho, el verde de las palmeras es el verde de los cañaverales y todo es como el mar, como el verde que vio Darío frente al lago de Managua cuando el poeta “tenía 15 años y una estrella en la mano”.

San Antonio también es el recuerdo de aquellos días cuando se construyó la Casa Hacienda y después la casa de la administración y se traía, en carretas de las minas de San Luis, la piedra y la arena. Una y otra casa todavía son una preciosidad con columnas adosadas, con capitales dóricos, jónicos y corintios, con bóvedas de cañón, arcos de medio punto y arcos rebajados, sin que falten reminiscencias del arte egipcio y muestras del arte geométrico, ni los pilares con capitales alargados y basamento de la casa hacienda nicaragüense.

El Ingenio San Antonio también es la llanura cuyo horizonte se pierde en el mar, en los manglares, en los genizaros, espaveles, pochotes, pochotillos, ceibos y talchocotes que han crecido en las márgenes de los ríos que cruzan la propiedad, y también es la fauna: oropéndolas, codornices, pijuelas, saltapiñuelas, graciosas ardillas, ariscos conejos, malignos mapachines, nocturnos zorros y ronconas boas de pesados sueños.

En el Ingenio, San Antonio es el santo que carga al niño Jesús en su brazo derecho o en su brazo izquierdo; si lo hace en el derecho el santo es de derecha, si lo hace en el otro, el santo es izquierda, socialista, sin llegar a comunista, escucha las peticiones de sus devotos, pero, así como este santo es socialista, también es diplomático, no dice sí o no, dice “ni” así los devotos sonríen diciendo que les dijo sí cuando era no o que les dijo no cuando era sí.

San Antonio es el aroma del campo y de la caña que, a través de la maleza, se esparce y el visitante insufla sus pulmones para sentir el aroma de la caña más cerca de su olfato, más cerca de sus labios. La maleza es un subproducto o punto de bifurcación para producir azúcar o alcohol y si fuera alcohol para fabricar Flor de Caña o combustible.

San Antonio es el Ingenio del azúcar, pero también es la expresión del Ingenio de la mente, el lugar de Nicaragua donde se han puesto en marcha: el tren, el tractor, el bulldozer Caterpillar, pluviómetros, la propulsora, la computadora, tachos de calandria, conductores, desfibradores, difusores, clarificadores, etc., cuando estas maquinarias equipos y piezas de la fábrica eran tecnologías de punta; pero también el Ingenio San Antonio es símbolo de lo nuevo, de la innovación, de la superación, de la producción a escala industrial y de la diversificación.

San Antonio es el símbolo de las buenas prácticas, de la producción de azúcar certificada, mediante la cual se demuestra que el producto fabricado por la empresa no contiene ningún peligro físico, químico o microbiológico que pueda afectar al

consumidor. La FSSC 22000, además de las garantías señaladas, obliga a la empresa a mantener a normas del control del acceso de personas extrañas, a fin de abortar cualquier acción de bioterrorismo; abandono de pesticidas químicos por el uso de insecticida biológico, que en Nicaragua es producido por SER San Antonio, en el laboratorio de Hongos y bajo la marca Metarhisa O-G; reforestación del campo, particularmente de las márgenes de los ríos y los caminos municipales; protección contra los incendios forestales, mediante la vigilancia constante y disponibilidad de un cuerpo de bomberos las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

San Antonio es la empresa que ha protegido a sus colaboradores antes que las leyes la obligaran. Actualmente los dueños ejecutan el Diamante de la Responsabilidad Social, además de los colaboradores, beneficia las comunidades adyacentes y al medioambiente. Así, se empezó a velar por la vivienda y alimento de los colaboradores desde la fundación: de la salud preventiva y clínica desde 1911; de la educación desde 1913; del deporte desde los años 40; del sindicato desde 1951; del seguro social del campo desde 1965.

Para muchos colaboradores, el Ingenio San Antonio ha sido la familia, la escuela, la Universidad y, particularmente, un lugar de recuerdos. El capital del Ingenio dio origen a empresas que más tarde el viento se llevó: como el Banco de América, la Ganadería de San Luis, la de El Polvon y la de Rio San Juan, así como en el pasado el mismo viento se llevó pueblos enteros: San Juan del Norte, Ciudad Antigua y años después, arrasó el pueblo que se abrazaba a las faldas del volcán Casita.

Pero también el capital del Ingenio San Antonio dio origen a otras empresas como SER Licorera, La cervecería, BAC-CREDOMATIC, BAC-FLORIDA y SER Chumbagua. Las riquezas del Ingenio San Antonio, a lo largo de 125 años de historia han beneficiado a los dueños, colaboradores, a Nicaragua y a los nicaragüenses. San Antonio es la perla preciosa que descubrió un día el fundador y por el trabajo de este y de aquellos socios, esta perla brilla.

**Dentro de los antecedentes investigativos tenemos los siguientes:**

**Documentos académicos:** Bernal, I (2010). Análisis del clima organizacional: caso de estudio de la coordinación de seguridad y custodia del centro de ejecución de sanciones victoria. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad del Bio-Bio: Cillan, Chile.

Hernández, R (2005). Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano. (Cuadernos del Centro de Investigación, número 1). Celaya: Universidad de Celaya.

Malave, N (2007). Escala tipo Likert. Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa. Programas Nacionales de Formación. Universidad Politécnica Experimental de Paria. República Bolivariana de Venezuela.

Márquez, L (2009). Trabajo de Grado: Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima Organizacional de SC CONSULTORES. Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Mena, L (2009). Propuesta de Mejora del Clima Laboral en una empresa del Sector Industrial. [Trabajo final de Graduación, Magister en Dirección de Empresas]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Puchol, L (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos. Buenos Aires, Argentina.

Ramos, D (2014) El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Valenzuela, R (2003). ECL. Encuesta de Clima Organizacional. Instituto Tecnológico de Estudios superiores de Monterrey Campus Estado de México.

Valverde, A. (2009). Propuesta de Mejora del Clima Organizacional para la Empresa de Seguridad Agencia Valverde Huertas. [Trabajo final de Graduación, Magister en Dirección de Empresas]. Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

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

Diagnostico del Clima organizacional de los trabajadores de la Avícola Solís, de la comarca la Ceiba, del municipio de León en el periodo comprendido de Mayo a Julio del 2014.

Estudio Diagnostico de Clima Organizacional en una dependencia publica. Por: Lic. Luz Williams Rodríguez, Universidad Autónoma de Nuevo León división de estudios de posgrado de Psicología. Febrero 2013.

Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009. Presenta: Nelsy Marien Cortés Jiménez Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La incidencia del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa. La influencia de variables actitudinales, tales como el Ambiente laboral, la Motivación, Liderazgo, Comunicación, Satisfacción, Variable resolución de conflictos, puede tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos colaboradores que forman parte del departamento de compras de servicios.

El presente estudio de investigación se justifica técnicamente desde el punto de vista teórico, esta investigación es importante porque se analizarán los elementos que contemplan el clima organizacional en el departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

Desde el punto de vista práctico, la investigación radica en proporcionar a la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited , un instrumento que les permita conocer como los colaboradores del departamento de Compras de servicios, valoran el ambiente labóral que la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited le proporciona; al mismo tiempo, facilitará la toma de decisiones al Gerente del departamento de compras de servicios sobre la creación e implementación de mecanismos que garanticen un óptimo clima laboral a los colaboradores del departamento en estudio.

Por otro lado, se justifica metodológicamente la manera como se aborda esta investigación que servirá como referencia a instituciones, empresarios, profesionales e investigadores que buscan determinar la relación existente entre el análisis del clima organizacional.

Mediante la realización de la investigación, se contribuye a la búsqueda de nuevos temas que no se han desarrollado exhaustivamente en cuanto al análisis de las organizaciones para determinar el clima organizacional.

Por lo tanto, surge la necesidad de realizar una investigación con el fin de conocer el clima organizacional imperante, aportando información relevante sobre como es el ambiente físico donde se están relacionando los colaboradores del área de compra de servicios.

Los resultados obtenidos y conclusiones de esta investigación, permitirán brindar



algunas recomendaciones que ayuden a mejorar el clima organizacional mejorando la gestión del capital humano. Al mismo tiempo, que sirvan para crear y aplicar herramientas en otros departamentos y lograr las metas de productividad y calidad basado en los indicadores que exigen los compromisos de gestión de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

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

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En Nicaragua como en otros países, la situación económica, política y social ha originado que el reclutamiento y selección de personal altamente calificado u leal se convierta en un reto y de igual forma una temática de la cual deberían estar atentas las empresas, organizaciones e instituciones gubernamentales es el Clima Organizacional de la misma ya que ello determina el éxito o la disfuncionalidad de la empresa.

Por lo tanto los directivos deben estar atentos a los movimientos que sucedan, tanto fuera como dentro de la organización, para evitar convertirse en una empresa disfuncional, improductiva e ineficiente por no tomar las acciones correspondientes en los momentos de cambio.

La investigación monográfica se llevó a cabo en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, en donde se definió como pregunta de Investigación la siguiente:

¿Cómo es el Clima Organizacional en el Departamento de Compras de servicios de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, ubicada en el municipio de Chichigalpa en el departamento de Chinandega en el periodo comprendido de Mayo a Septiembre del 2019?

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL.**

- Analizar el Clima Organizacional en el Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, ubicada en el municipio de Chichigalpa en el departamento de Chinandega en el periodo comprendido de Mayo a Septiembre del 2019.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICO.**

- Determinar el ambiente laboral en el departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.
- Valuar el Clima Organizacional en el departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.
- Explicar el Clima Organizacional en el departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

## **MARCO CONCEPTUAL.**

**Definición de términos a continuación se definen algunos términos utilizados en esta investigación:**

**Liderazgo.** Conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder y que busca metas concretas que busquen el bien común (Maning Martínez, Da Ríos Galván y Leo Salinas, 2007).

**Remuneración.** Es el valor que se recibe o se paga por el desempeño de una actividad, que muestra equilibrio y justicia entre el desempeño y el pago.

**Comunicación.** La palabra comunicación tiene el sentido de poner algo en común entre dos o más personas (Sánchez de Armas, 2011). Esta acción permite a los individuos intercambiar información de manera eficaz. “Se refiere al trato y correspondencia que se da entre dos o más personas” (Real Academia Española, 2017).

**Compromiso laboral.** El compromiso es un proceso de integración que inicia con la contratación de personal, seguida por la inducción e involucramiento hasta lograr una relación de confianza recíproca entre empleado e institución (Delgado González y Ventura, 2008).

**Reconocimiento al trabajo.** El reconocimiento es un elogio sincero que puede ser público o privado y que se ofrece tan rápido como el empleado realiza una acción meritoria. Se da con el propósito de agradecer a la persona o personas por los aportes realizados, a la vez que estimula la continuidad de dicho proceder (Robbins y DeCenzo, 2008). **Lugar de Trabajo.** Esta expresión se refiere al espacio físico acondicionado para realizar las actividades de trabajo y debe estar dotado de todos los recursos requerido.

## **MARCO REFERENCIAL.**

**Descripción de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited:** es productor de caña de azúcar que transforma y comercializa productos de mayor valor como azúcares en diferentes tipos.

- **Visión:** Ser los productores rentables, de mejor calidad de azúcar, energía renovable, alcohol y de bebidas espirituosas de marca.

### **Para Lograrlo:**

- Alineamos nuestras organizaciones de manera que nuestra visión sea compartida por todos, que las fuerzas del mercado y la satisfacción de nuestros clientes sean factores determinantes en lo que hacemos.
- Valoramos a nuestro personal, somos sensibles a sus necesidades, nos proponemos capacitarlo, remunerarlo adecuadamente y motivarlo en la búsqueda de la excelencia.
- Operamos bajo estrictos principios éticos y compartimos los mismos valores.
- Estamos apasionadamente comprometidos con la innovación, la eficiencia y el mejoramiento continuo.

### **Valores:**

- **Confianza:** El ser confiable reúne los valores de honestidad, integridad, lealtad y capacidad de cumplir.
- **Respeto:** El respeto por nuestros clientes, colaboradores, el medio ambiente, por nuestra comunidad que nos coloca en un nivel superior y nos asegura permanencia.
- **Humanidad:** Los principios y normas que promueven el desarrollo humano son el corazón de la ética.
- **Responsabilidad:** Somos responsables de lo que hacemos y la responsabilidad exige de nosotros la excelencia.

**Descripción del proceso de compras:** El proceso de compras consta de varias etapas, las cuales cumplen una función importante en el desempeño del mismo, a continuación se describen cada una de dichas etapas.

### **Participantes en el proceso de compras:**

- **Proveedor:** es una empresa o persona individual con la capacidad comprobada de abastecer uno o varios materiales o servicios requeridos para la operación de las distintas áreas de la empresa. Puede ser localizado dentro o fuera del territorio nacional de Nicaragua.
- **Solicitud de compra:** documento electrónico por medio del cual el usuario solicita materiales o servicios que necesita.
- **Cotización:** procedimiento mediante el cual se solicita a los proveedores su propuesta comercial, que incluye especificaciones, precios, forma de pago, garantías, y otras condiciones para la compra.
- **Generación de orden de compra:** procedimiento de adjudicación de una compra a un proveedor a través del sistema de compras.

#### **Clasificación de los materiales:**

- **Materias primas:** son aquellos materiales que se requieren directamente en la fabricación del producto y son considerados como costo directo del producto. Su compra está asignada a recomendación del Know How. Cualquier material diferente a los ya establecidos debe haber sido probados por la Compañía y su uso permanente debe ser aprobada por el Área de Calidad.
- **Materiales o refacciones de mantenimiento:** son aquellos materiales destinados al mantenimiento de equipos de producción y a la infraestructura misma de la Compañía. Su proceso de compra responde a la oportunidad, pues son catalogados como materiales de calidad comercial que no afectan ni hacen parte del producto mismo.
- **Materiales e insumos (papelería, elementos de limpieza y cafetería):** corresponden a los demás materiales e insumos requeridos para las actividades diarias de la compañía. Al ser considerados como artículos de disponibilidad comercial pueden ser adquiridos rápidamente. Su proceso de compra es ejecutado por el área de Compras, previa necesidad presentada por el almacén.
- **Uniformes y elementos de seguridad industrial:** son los elementos requeridos por los empleados de la compañía necesarios para su bienestar y seguridad laboral. Su necesidad de compra es definida por el área de Recursos Humanos y realizada por el área de Compras.
- **Activos fijos:** un activo fijo es aquel bien mueble o inmueble cuya vida útil es mayor a un año, no está destinado para la venta dentro del giro normal de la actividad económica de la empresa y se usa con la intención de emplearlo en forma permanente en la producción de otros bienes y servicios, para arrendar o simplemente para el uso administrativo de la entidad.

### **El proceso de compras consta de las siguientes fases:**

- **Planificación de las compras:** consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparado antes de que surja la necesidad.
- **Solicitud de ofertas y presupuesto:** es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.
- **Evaluación de las ofertas recibidas:** una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
- **Selección del proveedor:** los factores que se comparan durante la fase de selección son: el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.
- **Negociación de las condiciones:** durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.
- **Solicitud del pedido:** cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo, deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).
- **Seguimiento del pedido y los acuerdos:** se hace para verificar que se ha recibido todo el material solicitado, que corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo.

### **Descripción de las necesidades del usuario**

Antes de iniciar el proceso de compra es necesario tener claridad respecto de la necesidad del usuario requirente:

- **La necesidad** que se requiere satisfacer debe estar explicitada a calidad.
- **Necesidad del usuario requirente:** la necesidad debe estar perfectamente definida.
- **Metodología de evaluación:** qué variables son las relevantes a medir para evaluar el producto o servicio a contratar: experiencia en proyectos similares, nivel de formación de los profesionales, densidad, resistencia al calor, etc.
- **Tiempo de entrega:** es necesario tener absoluta claridad de los tiempos asociados al proyecto o compra.

### **Los requerimientos deben estar suficientemente claros:**

- **Nivel de detalle:** el producto o servicio debe ser muy bien especificado, tamaño, presentación, número de usuarios, etc.
- **Calidad requerida:** es necesario especificar también de manera precisa qué se entenderá por calidad, número de telas, hebras por pulgada cuadrada, carrera de más de 8 semestres, etc.

- **Debe estar clara** la forma de constatar la satisfacción de los clientes internos. Para asegurar que la cadena de suministros está operando de manera eficiente y generando los mayores niveles de satisfacción en la clientela a los menores costos, las organizaciones comerciales han adoptado procesos de manejo de la cadena de suministros y tecnología asociada a dicho manejo.



## **MARCO TEORICO.**

### **MARCO TÉORICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

#### **El Clima Organizacional**

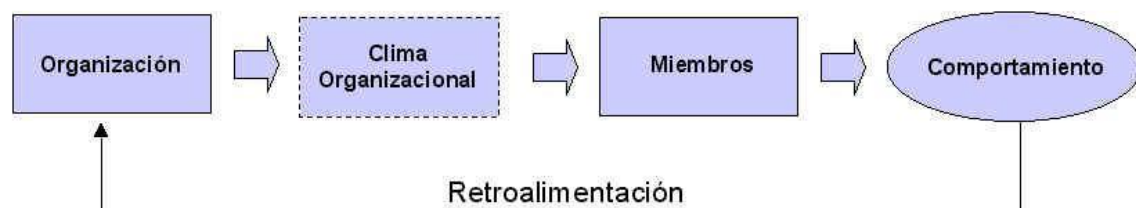
El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede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

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

Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. “Por otra parte se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.



### Características del Clima Organizacional

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

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

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos comprenden los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del Comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros). Un Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la Institución. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e Innovación. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada:

#### **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 estructurado.

#### **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 Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

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

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes

dimensiones:

- A. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- B. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- C. Actitudes hacia el contenido del puesto
- D. Actitudes hacia la supervisión
- E. Actitudes hacia las recompensas financieras
- F. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- G. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

### **Funciones del clima organizacional**

Las funciones del clima organizacional son:

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.
- 20. Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- 21. Tolerancia a los errores.** El 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.
- 22. Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

### **Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional.**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las

diferentes intervenciones del Diagnostico Organizacional:

**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 actuales.** 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 intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

**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. Por ejemplo, Homans<sup>21</sup> sugiere que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos.

Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. 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 Diagnostico 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 intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**5. Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- a) El conocimiento y los conceptos
- b) Las creencias y actitudes anticuadas
- c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada.

Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento 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.

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

**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 autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se realiza el Diagnostico Organizacional. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

### **Importancia del clima organizacional en la administración de empresas**

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

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

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

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

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

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos. Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, etc.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores.

Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general.

### **Determinantes del Clima Organizacional**

Los determinantes del clima organizacional son:

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

### **Beneficios positivos del Clima Organizacional satisfactorio.**

Un buen clima organizacional tiene beneficios entre los que se pueden mencionar:

- A. Satisfacción general de los trabajadores
- B. Mejor comunicación
- C. Positivización de las actitudes
- D. Favorece la detección de necesidades de capacitación.
- E. Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios

### **Resultados de un Clima Organizacional negativo.**

Los resultados de un clima organizacional negativo son:

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

### **Elementos del clima Organizacional**

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

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

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

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de

los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

### **Diferencia entre clima y cultura organizacional**

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

#### **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.

#### **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.

#### **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.

#### **Cultura organizacional**

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

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

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional es en sí 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.

### **Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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

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

**3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Esta Posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Tomas: Lo que los hombres definen como real, se toma en sus consecuencias.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

#### **1. Clima de tipo autoritario.**

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

#### **2. Clima de tipo Participativo.**

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

**Sistema I. Autoritario explotador** se caracteriza porque la dirección no posee

confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Sistema II. Autoritario paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**Sistema III. Consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**El sistema IV, participación en grupo**, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical -horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

### **Cambio Organizacional**

Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.<sup>30</sup> Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

#### **Tipos de fuerzas de Cambio**

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

**A. Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen como consecuencia del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como

alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas y cambios de directivas.

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

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

- A.** El Aprendizaje involucra cambios.
- B.** Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- C.** Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un acto reflejo.

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

### **Resistencia al Cambio**

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar, en razón de que lo nuevo no es algo definido, buscan una forma de defenderse de lo desconocido, que consiste en aferrarse de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, éstas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

Realmente, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

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

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

### **Singularidad en el Proceso de Cambio**

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

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

### **Proceso de Cambio Organizacional**

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

Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

**A.** Descongelar implica tornar obvia la necesidad de cambio tanto del individuo, del grupo o de la organización, para poder fácilmente verla y aceptarla.

**B.** El cambio implica incorporar un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los



individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el de correr de este proceso, el agente de cambio alimentará a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización se irán identificando con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos en la medida que percibieren su eficacia en el desempeño.

**C.** Recongelar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se tome una nueva norma.

Reyes, Alejandro, Velásquez, José Ángel, El cambio Organizacional, Documento de Internet, 1997

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- A.** Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- B.** Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- C.** Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,

Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o el desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de coste.

## **IX DISEÑO METODOLOGICO.**

A continuación, se detallan los componentes que se emplearon en el aspecto metodológico para hacer posible esta investigación: (Tamayo, 2003)

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la tesis es de campo, porque se sustenta en información recopilada a través de la encuesta, que permitieron recoger los datos necesarios de forma directa de parte de los informantes (Trabajadores del departamento de compra de servicios de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited).

### **Métodos de investigación:**

Los métodos empleados en esta investigación fueron los siguientes:

#### **A. Método de investigación teórica.**

En esta investigación se articularon los métodos teóricos, para dar repuestas a los objetivos de la investigación, considerando el análisis y síntesis; deductivo e inductivo.

#### **B. Método de investigación empírica.**

Se consideró el uso del método de la medición, porque se ordenó y clasificó la información obtenida a través de tablas y gráficas que proporcionaron la información cuantitativa, a partir de la cual se hizo la interpretación y valoración cualitativa.

### **Tipos de investigación**

Se hizo una clasificación tomando en cuenta las características de los tipos, es decir, se tomaron los siguientes aspectos:

#### **A. Según el nivel de aplicabilidad.**

Es una investigación aplicada porque el objetivo es el estudio de un problema concreto.

#### **B. Según el nivel de profundidad.**

La investigación es descriptiva porque se mide las variables del fenómeno, en este caso, el clima organizacional en el departamento de compra de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

### **C. Según la amplitud con respecto al proceso-desarrollo del fenómeno.**

La investigación es de corte transversal, porque se estudió en un solo periodo, específicamente en los meses de Mayo a Septiembre del 2019.

#### **Técnicas de recolección de datos:**

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron:

##### **A. La encuesta.**

Dirigida a los trabajadores del departamento de compras de servicios de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, mediante preguntas cerradas que permitió cuantificar su opinión, en cuanto al clima organizacional que proporciona la empresa al departamento de compra de servicios.

#### **Población y muestra:**

##### **A. Tamaño de la población.**

Corresponde a 11 colaboradores asignado al departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited .

##### **B. Técnica de censo estadístico.**

Para seleccionar la unidad muestral no se aplicó ningún tipo de muestreo (probabilístico y no probabilístico) por ser una población pequeña y tener acceso total a ella se selección por ser la más adecuada la técnica del censo estadístico.

#### **Fuentes de información:**

##### **A. Fuentes primarias.**

Serán los trabajadores que laboran en el departamento de compra de servicios de la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

##### **B. Fuentes secundarias.**

Para un mayor enriquecimiento de la investigación se recurrió al uso de libros, diccionarios, sitios web y tesis afines del tema investigado.

#### **Instrumentos de recolección de información**

Se desarrolló una encuesta con preguntas cerradas debidamente redactadas para obtener información de los trabajadores del departamento de compra de servicios de la Nicaragua Sugar Estatic Limited .

#### **Procesamiento y análisis de datos**

En esta fase, se elaboró el procesamiento de los datos, en los cuales se introdujo toda la información necesaria para llegar a las conclusiones.

Para analizar los resultados de la encuesta, se utilizó Excel con el propósito de almacenar, ordenar y procesar los datos y así obtener los resultados necesarios; luego en Microsoft Word se procesó todo el documento.

### **Presentación de los resultados**

Las conclusiones, basadas en los resultados del análisis, deben generar confianza entre los usuarios, al basarse en datos y elementos reales.

Por tanto, en el documento se presentan datos con alta fidelidad, inclusive los que demostraran indicadores negativos para la empresa.

### **Criterios de selección:**

#### **A. Criterios de inclusión.**

Que sean trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

#### **B. Criterios de exclusión.**

Que no sean trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

### **Sesgos del estudio:**

#### **A. Posibles sesgos del estudio.**

- Falta de interés por parte de los trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.
- Desconfianza personal de los trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.
- Poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

#### **B. Control de los posibles sesgos del estudio.**

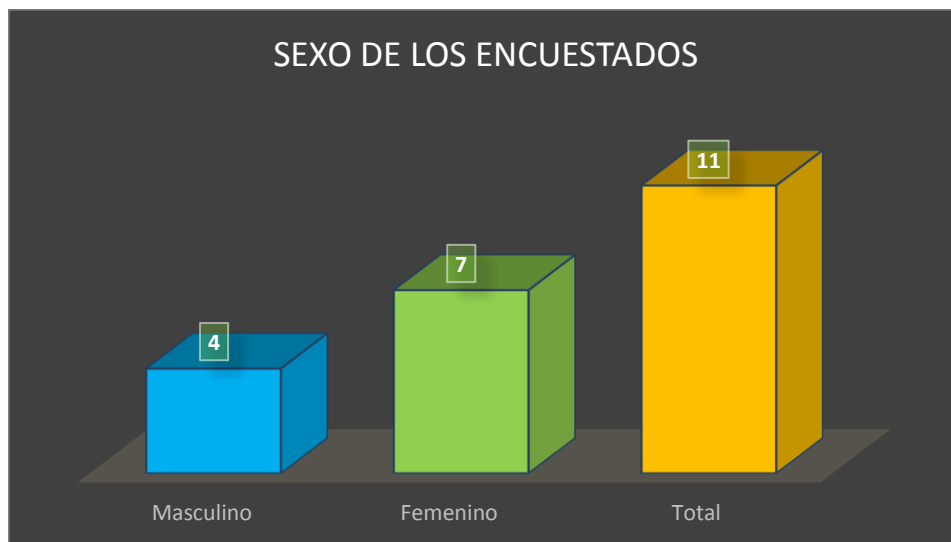
- Explicar de forma breve y concisa la realización del estudio.
- Proporcionar indicaciones específicas del llenado del instrumento (**encuesta**) para así no obtener datos nulos.
- Redactar las preguntas con un vocabulario sencillo y dinámico, letra legible y de un buen tamaño, para lograr el interés del encuestado.
- Persuadir de manera respetuosa a los trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

### **Consideraciones éticas:**

- Tomando en cuenta las consideraciones éticas en el procedimiento de la recolección de la información vital para cumplir el objeto de estudio son: Tener mucha actitud y paciencia a la hora de explicar el proceso investigativo a los trabajadores del departamento de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, ya que son nuestra fuente de información primaria.
- Todos los datos suministrados y recopilados se utilizaron únicamente para fines investigativos, ya que se recopilarán datos importantes para analizar el clima organizacional en él de compra de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited.

## X.ANALISIS DE RESULTADOS.

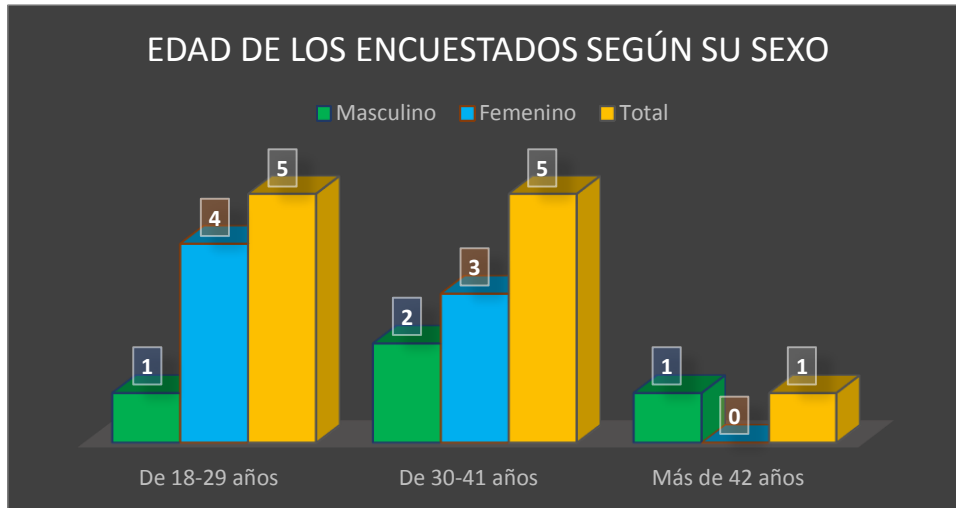
**Gráfico #1**



### **Análisis**

El gráfico muestra que el 36.36% de los encuestados pertenecen al sexo masculino, equivalente a 4 trabajadores; mientras el 63.63% de los encuestados pertenece al sexo femenino, equivalente a 7 trabajadoras, para un total de 11 empleados del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estaticed Limited,

## Gráfico #2



### Análisis

Se observa que el 45.45% de los encuestados, equivalente a 5 trabajadores poseen edades entre 18-29 años; con un mismo porcentaje del 45.45%, se encuentra un grupo de trabajadores que poseen entre 30-41 años de edad. No obstante, el 9.09% de los encuestados, que equivale a un empleado, posee más de 42 años; siendo actualmente una empresa que en su Área Administrativa laboral cuenta con capital humano joven y en enteras capacidades físicas e intelectuales para realizar eficientemente su trabajo.

## DATOS DEL DESARROLLO: ANALISIS

### 1. AMBIENTE LABORAL.

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Su área y lugar de trabajo es limpia, higiénica y existe salubridad.				70% (8)	30% (3)
2. El entorno físico y espacio de que dispone es el adecuado para realizar de manera confortables su trabajo.				60% (7)	40% (4)
3. La iluminación de su lugar de trabajo es el adecuado.				62% (7)	38% (4)
4. La ventilación de su lugar de trabajo es el adecuado.				30% (3)	70% (8)
5. La temperatura de su lugar de trabajo es adecuado.			10% (2)	90% (9)	

**R 1.1:** Un total del **100%** de los trabajadores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited\_ manifestaron estar **de acuerdo** en su área y lugar de trabajo es limpia, higiénica y existe salubridad.

**R 1.2:** Un total del **100%** de los trabajadores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited manifestaron estar **de acuerdo** en que el entorno físico y espacio de que dispone es el adecuado para realizar de manera confortable su trabajo.

**R 1.3:** Un total del **100%** de los trabajadores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, manifestaron estar **de acuerdo** en que la iluminación de su lugar de trabajo es el adecuado.

**R 1.4:** Un total del **100%** de los trabajadores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited manifestó estar **de acuerdo** en la ventilación de



su lugar de trabajo es adecuado.

**R 1.5:** El **90%** de los trabajadores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited manifestaron estar **de acuerdo** en relación a que la temperatura de su lugar de trabajo es el adecuado mientras que el **10%** tuvieron una posición **neutral**.

## 2. MOTIVACIÓN.

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

**R2.1:** Del total de la muestra de 11 que representan el 100% de los trabajadores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, y según la escala de Likert: el 27.27 % están neutros, el 63.63% están de acuerdo y el 9.09% están muy de acuerdo en que se sienten muy motivados con su ambiente de trabajo.

**R2.2:** El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que en la empresa existe un plan para lograr los objetivos de la empresa, ya que estos objetivos se encuentran en el Manual Organizacional.

**R2.3:** Del 100% de la muestra, el 54.54% están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo en que les gusta su trabajo, porque los empleados ejercen los conocimientos adquiridos en el curso de sus carreras profesionales.

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

6. Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.			45.45% (5)	54.54% (6)
---	--	--	---------------	---------------

**R2.4:** El 9.09% de los encuestados están neutros en que salen de su trabajo sintiéndose satisfechos de lo que han hecho, debido a que en ocasiones cometen errores en sus funciones, lo que les causa insatisfacción. Mientras el 54.54% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

**R2.5:** El 9.09% de los encuestados están neutros en que la empresa valora su trabajo, ya que no sienten muestras de agradecimiento por parte de los directivos. Mientras el 63.63% están de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo con esta afirmación.

**R2.6:** El 45.45% están de acuerdo y el 54.54% muy de acuerdo con que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, ya que la consideran como una entidad formal, responsable con la sociedad y el medio ambiente.

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

**R2.7:** El 18.18% de los encuestados están en desacuerdo con que ganan lo justo por su trabajo y el 27.27% están neutros con esta afirmación, ya que consideran que sus salarios son bajos con respecto a los que otorgan otras empresas del sector. Mientras el 54.54% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación.

**R2.8:** El 18.18% de los encuestados están neutros con que se sienten satisfechos con los

beneficios que recibe, porque desean que se les otorgue algún incentivo como bonos económicos o canasta de alimentos básicos. Mientras que el 45.45% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

**R2.9:** El 45.45% de los encuestados están neutros con que necesitan capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo, ya que estos empleados consideran que tienen los conocimientos necesarios para cumplir eficientemente sus funciones. Mientras el 18.18% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

**R2.10:** El 27.27% están en desacuerdo con que el horario de su trabajo les permite atender sus necesidades personales, porque algunos días las responsabilidades ocasionan que salgan tarde de sus labores. Mientras el 36.36% están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación.

### 3. LIDERAZGO.

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

**R3.1:** El 72.72% de los encuestados están de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo en que sus compañeros y ellos trabajan juntos de manera efectiva.

**R3.2:** El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo en que pueden confiar en sus compañeros de trabajo.

**R3.3:** El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo en que superior inmediato escucha lo que dice su personal.

#### 4. COMUNICACIÓN.

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

**R4.1:** El 27.27% de los encuestados están de acuerdo y el 72.72% muy de acuerdo en que tienen buena comunicación con su jefe inmediato, ya que la comunicación vertical que han desarrollado es efectiva para fomentar la trasmisión de ideas y conocimientos que promueven la buena delegación de tareas.

**R4.2:** El 100% de los encuestados están muy de acuerdo en que se comunican bien con sus compañeros de trabajo, ya que no existen factores que interfieran la comunicación horizontal efectiva.

**R4.3:** El 81.81% de los encuestados están de acuerdo y el 18.18% muy de acuerdo en que las orientaciones brindadas por sus superiores son claras y precisas, porque los superiores cuentan con la pedagogía para transmitir información clara y entendible a sus subordinados.

#### 5. SATISFACCIÓN.

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

**R5.1:** El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que se sienten muy satisfechos con su ambiente de trabajo, se ha creado un clima laboral pacífico entre compañeros y superiores.

**R5.2:** El 45.45% de los encuestados están de acuerdo y el 54.54% muy de acuerdo en que existen reconocimientos por parte de sus superiores, ya que sólo 1 empleado no considera que se le reconoce la importancia del trabajo que realiza.

**R5.3:** El 18.18% de los encuestados están de acuerdo y el 81.81% muy de acuerdo con que cuentan con un trato justo por parte de sus superiores, ya que los empleados consideran que sus superiores los tratan con empatía.

**R5.4:** El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo con que sus superiores saben valorar sus esfuerzos y aportaciones, ya que la mayoría de los empleados reconocen que sus superiores los felicitan por el trabajo bien realizado y la importancia que este representa para la empresa.

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

**R5.5:** El 100% de los encuestados están muy de acuerdo en que sus superiores no tienen favoritismo, porque los superiores tratan a todos los subordinados por igual, si hay que llamarles la atención lo hacen sin importar quien sea.

**R5.6:** El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en que sus superiores los animan a desarrollar sus propias ideas, ya que en la empresa se cultivan la creatividad e innovación.

**R5.7:** El 63.63% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo en

que sí les ofrecieran un trabajo con el mismo salario y puesto no renunciarían a su trabajo actual, porque a la mayoría de los empleados les gusta su trabajo y se sienten orgullosos de laborar para esta empresa.

## 6. CONFLICTO.

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

**R6.1:** El 9.09% de los encuestados están neutros en que cuando algo sale mal, el error se corrige en equipo de manera que el problema no vuelva a suceder, debido a que a veces sólo ciertos trabajadores toman la iniciativa de resolver los problemas. Mientras el 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 36.36% muy de acuerdo con esta afirmación, porque consideran que todos los empleados aportan igual valor en la

resolución de conflictos.

**R6.2:** El 72.72% de los encuestados están de acuerdo y el 27.27% muy de acuerdo que, en su grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar culpables, porque los empleados consideran que buscar culpables solo fomenta las diferencias interpersonales, por eso es mejor sólo concentrarse en las soluciones.

**R6.3:** El 54.54% de los encuestados están de acuerdo y el 45.45% muy de acuerdo que, cuando tienen algún problema, saben a qué autoridad dirigirse, debido a que todos los empleados conocen al personal capaz de tomar el liderazgo para resolver un conflicto.

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

**R6.4:** El 45.45% de los encuestados están neutros en que muchos de los trabajadores sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo, ya que el trabajo es exigido, pero no en gran nivel. Mientras el 36.36% están de acuerdo y el 18.18% muy de acuerdo con esta afirmación, porque la mayoría de los empleados si sienten estrés porque su trabajo no debe llevar errores porque cuestan caro.

**R6.5:** El 18.18% de los encuestados están en desacuerdo y el 27.27% neutros que para desempeñar las funciones de su puesto tienen que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo, ya que estos trabajadores expresan que no se esfuerzan demasiado para hacer su trabajo. Mientras el 36.36% de los encuestados están de acuerdo y el 18.18% muy de acuerdo con esta afirmación, ya que si sienten que se esfuerzan un poco más de lo requerido para realizar su trabajo.

Según su experiencia personal ¿Cómo valoraría el Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited?



Como se aprecia en la gráfica al momento de autoevaluarse el **70%** de los trabajadores evaluaron el clima organizacional como **Muy bueno** y el restante **30%** de colaboradores de **Excelente** cabe mencionar que los trabajadores del departamento de compras y servicios no seleccionaron las opciones de malo, regular y bueno por eso no se refleja en la gráfica.



## **XI. CONCLUSIONES.**

En función al análisis de Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, se concluye lo siguiente:

**En relación al ambiente laboral las condiciones que ofrece la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited se determinó lo siguiente:**

- Lugar de trabajo es limpio, higiénico y saludable.
- Entorno físico y espacio adecuado para realizar de manera confortables su trabajo.
- Iluminación de su lugar de trabajo es el adecuado.
- Ventilación de su lugar de trabajo es el adecuado.
- Temperatura de su lugar de trabajo es adecuado.

**En función de las variables relacionadas con el ambiente laboral se estableció lo siguiente:**

**Variable Motivación:** según la información presentada, la mayoría de los colaboradores del área del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, 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:** según la información presentada, los colaboradores del del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, manifestaron tener un liderazgo muy bueno, ya que el trabajo en equipo es efectivo, existe confianza y muy buena comunicación entre compañeros.

**Variable comunicación:** según la información presentada, la mayoría de los colaboradores del del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua

Sugar Estatic Limited, manifestaron tener muy buena comunicación, ya que la comunicación vertical y horizontal es efectiva.

**Variable Satisfacción:** según la información presentada, la mayoría de los colaboradores del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, tienen un nivel de satisfacción muy bueno, ya que los empleados alegaron que el clima laboral es pacífico, reciben un trato justo por parte de sus superiores, se les valora su esfuerzo y los motivan a ser creativos e innovadores.

**Variable resolución de conflictos:** según la información presentada, la mayoría de los colaboradores del del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, tienen buena capacidad para enfrentar los Conflictos, porque los empleados acordaron concentrarse más en las soluciones a los problemas que buscar culpables, además los trabajadores saben a quién dirigirse cuando el problema es grave y sólo la minoría de empleados sufre estrés o realiza sobre esfuerzo para cumplir sus responsabilidades.

**En cuanto al Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited:**

El Clima Organizacional del del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, Nicaragua S.A. es Muy Bueno.

Se concluye el análisis dando respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo es el Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited,

## **XI. RECOMENDACIONES.**

**Dadas las conclusiones anteriores, procedemos a brindar las siguientes recomendaciones al del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited:**

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

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, julio diciembre, 7-32.

Dávila, I & Sastre, M (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible. Un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. EsicMarket, 128, pp. 145-187.

García, M (2006). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle, Colombia.

Guadalupe, M & Ibarra, L (2012). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la investigación. 5ed.México:McGrawHill.MEIC (2011).

Libros y Revistas: CEPAL (2012). La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. Impreso en Santiago de Chile

## **ANEXOS.**

### **ENCUESTA.**

Estimados colaboradores del departamento de compra de servicios, somos egresada de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-LEÓN); requiero de su colaboración para el llenado de esta encuesta, cuyo objetivo es obtener la información necesaria para culminar con éxito nuestra Tesis Monográfica que se titula: Análisis del Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited, ubicada en el municipio de Chichigalpa en el departamento de Chinandega en el periodo comprendido de Mayo a Septiembre del 2019.

**Marque con una X la respuesta de su preferencia.**

### **1. Análisis de Resultados**

#### **1.1 SEXO**

- A. Femenino
- B. Masculino

#### **1.2 Edad**

- a. 18-29 años
- b. 30 – 41 años
- c. Más de 42 años

### **3. Datos de Desarrollo**

## 2.1 AMBIENTE LABORAL

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo.	Neutro.	De acuerdo.	Muy de Acuerdo.
1. Su área y lugar de trabajo es limpia, higiénica y existe salubridad.					
2. El entorno físico y espacio de que dispone es el adecuado para realizar de manera confortables su trabajo.					
3. La iluminación de su lugar de trabajo es el adecuado.					
4. La ventilación de su lugar de trabajo es el adecuado.					
5. La temperatura de su lugar de trabajo es adecuado.					

## 2.2 MOTIVACIÓN

PREGUNTAS	Para nada de acuerdo.	En Desacuerdo .	Neu-tro.	De acuerdo o.	Muy de Acuerdo.
1. Me siento muy motivado con mi ambiente de trabajo.					
2. Existe un plan para lograr los objetivos de la empresa.					
3. Le gusta su trabajo.					

4. Sale de su trabajo, sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho.					
5. En la empresa valoran su trabajo.					
6. Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.					
7. Considera que gana lo justo por su trabajo					
8. Se siente satisfecho con los beneficios que recibe.					
9. Considera que necesita capacitaciones en algunas áreas de su interés y que forma parte importantes de su desarrollo.					
10. El horario de su trabajo le permite atender sus necesidades personales.					

### 2.3 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.					

### 3.4 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.					

### 2.5 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.					

## 2.6 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. Muchos de los trabajadores sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo					
5. Para desempeñar las funciones de su puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional en el trabajo.					



**4. ¿Cómo valoraría el Clima Organizacional del Departamento de Compras de servicios en la empresa Nicaragua Sugar Estatic Limited?**

- A. Muy bueno
- B. Excelente
- C. Malo
- D. Muy malo



