

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA ADMINISTRACIÓN

Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores

Informe del seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Estudiantes:

Isabel Cordero Mena
Marely Herrera Morera
Federico Salas Cubero

Campus Pérez Zeledón
2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores

Memoria de trabajo de final de graduación
Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

Estudiantes:

Isabel Cordero Mena
Marely Herrera Morera
Federico Salas Cubero

Director:

Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón
2021

Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020: Caso de tres empresas dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores

Sustentantes:

Isabel Cordero Mena

Marely Herrera Morera

Federico Salas Cubero

APROBADO POR:

M.A. Yalile Jiménez Olivares

Decana Sede Regional Brunca, Presidenta Tribunal Examinador

M.L. Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico Sede Regional Brunca

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Director Seminario de Graduación

M.Sc. Jorge Luis Zúñiga Elizondo
Lector interno

Lic. Patricia Montero Porras
Lectora externa

Dedicatoria

“Este triunfo sin duda alguna se lo dedico a Dios ya que es el centro de mi vida y sin Él esto solo sería un vago sueño”.

Isabel Cordero Mena

“Lo dedico a mis hijos Kendall y Justin, porque ellos son mi inspiración y mi fuerza, ya que ellos me ayudaron con su tiempo y sacrificio. Es la única manera de darles las gracias por estar conmigo de principio a fin; espero que cuando lo lean se sientan orgullosos y lo vean como un ejemplo”.

Marely Herrera Morera

“A mi familia y a mi alma mater”.

Federico Salas Cubero

Agradecimientos

“Agradezco primero a Dios por la sabiduría brindada a lo largo de mi carrera universitaria, a mi núcleo familiar por su apoyo incondicional, a todos esos profesionales que aportaron un poquito de su conocimiento para que esto fuera una realidad y finalmente a mi equipo de trabajo porque sin ellos no habría sido posible”.

Isabel Cordero Mena

“Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar mi trabajo y permitir convertirme en una profesional.

A mis hijos, mi pareja y mis papás porque juntos pasamos cada etapa de este procedimiento. Ellos, al igual que yo, se merecen esto

A mis compañeros Fede e Isa, que son excelentes personas y profesionales

A mi alma mater, me siento orgullosa de pertenecer a ella”.

Marely Herrera Morera

“A todas las personas que aportaron de una forma u otra a mi formación profesional y a la conclusión de esta etapa tan importante”.

Federico Salas Cubero

Índice de contenidos

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Siglas y acrónimos	xi
Resumen ejecutivo	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Antecedentes.....	4
1.2 Justificación de la investigación.....	6
1.3 Descripción del problema	8
1.3.1 Problema de investigación	9
1.3.2 Problemas derivados	9
1.4 Objetivos de la investigación	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
1.5 Modelo de análisis	11
1.5.1 Conceptualización e instrumentalización de la variable “factores del clima organizacional”	11
1.5.2 Conceptualización e instrumentalización de la variable “herramientas utilizadas para medir el clima organizacional”	12
1.5.3 Conceptualización e instrumentalización de la variable “cultura organizacional”	12
1.5.4 Conceptualización e instrumentalización de la variable “clima organizacional”	13
1.5.5 Conceptualización e instrumentalización de la variable “comunicación”.....	13
1.5.6 Conceptualización e instrumentalización de la variable “motivación”	14
1.5.7 Conceptualización e instrumentalización de la variable “liderazgo”	14
1.5.8 Conceptualización e instrumentalización de la variable “manejo de conflictos”	15
1.5.9 Conceptualización e instrumentalización de la variable “estructura organizacional”	16
1.6 Cuadro de instrumentalización de las variables.....	17
1.7 Alcances	19
1.8 Limitaciones	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL.....	20

2.1 Marco referencial	21
2.1.1 Generalidades de las Pymes	22
2.1.2 Sector servicios de la producción	24
2.1.3 Sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón	26
2.2 Marco teórico	27
2.2.1 Clima organizacional.....	27
2.2.2 Clima y cultura organizacionales.....	31
2.2.3 Dimensiones y factores del clima organizacional.....	32
2.2.4 Clima organizacional y productividad	38
2.2.5 Medición del clima organizacional.....	41
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 Enfoque de investigación	49
3.2 Tipo de investigación	50
3.3 Fuentes de información	50
3.3.1 Fuentes primarias.....	51
3.3.2 Fuentes secundarias	51
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
3.4.1 Cuestionario.....	52
3.5 Población de interés.....	53
3.5.1 Informantes	54
3.5.2 Censo.....	54
3.6 Tratamiento de datos del estudio por emergencia sanitaria a causa de la enfermedad COVID-19	55
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
4.1 Factores que impactan el clima organizacional en las empresas y herramientas utilizadas para su medición	57
4.1.1 Factores que impactan en el clima organizacional de las empresas.....	57
4.1.2 Herramientas utilizadas en las empresas para medir el clima organizacional	59
4.2 Situación actual de la cultura y clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís	61
4.2.1 Conocimiento de las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís sobre la cultura organizacional.....	62
4.2.2 El clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís.....	65

4.3 Relación entre la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto con el clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís	67
4.3.1 La comunicación en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional	68
4.3.2 La motivación en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional	73
4.3.3 El liderazgo en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional	78
4.3.4 El manejo de conflictos en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional	83
4.4. Estructura organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional	89
4.5 Satisfacción laboral en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional	90
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 Conclusiones de la investigación	97
5.2 Recomendaciones de la investigación	100
CAPÍTULO VI. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	101
6.1 Introducción	102
6.2 Consideraciones generales del sector servicios.....	103
6.3 Objetivos de la propuesta.....	106
6.4 Herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional	107
6.5 Guía de instrumentalización de variables	109
6.6 Guía de aplicación de los instrumentos de medición de clima organizacional.....	120
6.7 Reflexiones	123
Referencias bibliográficas	124
Anexos	130

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de empresas en el cantón de Pérez Zeledón	26
Tabla 2 Organizaciones para el estudio	53
Tabla 3. Tiempo laborado y escolaridad por empresa con respecto a la cultura organizacional.....	63
Tabla 4. Tiempo laborado y escolaridad con respecto a los valores organizacionales y políticas de no discriminación	63
Tabla 5. Relación de escolaridad con tiempo laborado en la empresa gasolinera Beto Solís.....	66
Tabla 6. Relación de tiempo laborado y escolaridad con relaciones interpersonales en la empresa Beto Solís.....	66
Tabla 7. Relación comunicación y escolaridad con tiempo laborado en la empresa gasolinera Beto Solís	69
Tabla 8. Relación tiempo laborado y escolaridad con respecto a la motivación en la gasolinera Beto Solís	75
Tabla 9. Relación tiempo laborado con respecto a la fuerza y solidez de liderazgo del líder en las empresas.....	79
Tabla 10. Relación tiempo laborado con respecto al cambio que impulsa el líder en la empresa	82
Tabla 11. Relación de tiempo laborado con respecto a frecuencia de conflictos en la organización.....	85
Tabla 12. Relación tiempo laborado y la eficiencia e imparcialidad en la resolución de conflictos en la organización.....	88
Tabla 13. Relación tiempo laborado y escolaridad con respecto al grado de estrés generado por el trabajo en las empresas.	93
Tabla 14. Relación tiempo laborado y escolaridad con respecto a la satisfacción laboral	94
Tabla 15. Relación tiempo laborado con respecto a la recomendación de laborar en la empresa en que actualmente prestan servicios.....	94

Índice de figuras

Figura 1. Mapa del cantón de Pérez Zeledón. Nota: Tomado de Municipalidad de Pérez Zeledón (2018).	21
Figura 2. Promedio general del módulo de cultura organizacional y clima organizacional. Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.	61
Figura 3. Promedio de cultura organizacional segmentado por empresas.....	62
Figura 4. Promedio de clima organizacional segmentado por las empresas participantes.....	65
Figura 5. Promedios generales de los módulos comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflictos.	68
Figura 6. Promedio de comunicación segmentado entre las empresas participantes.	69
Figura 7. Promedios de comunicación entre jefatura y colaboradores.....	71
Figura 8. Aspectos claves en la comunicación de las empresas.....	72
Figura 9. Promedios de la comunicación que se da entre compañeros.....	73
Figura 10. Promedios de motivación segmentado entre las empresas participantes.	74
Figura 11. Promedio de variables que influyen en la motivación en las empresas.	75
Figura 12. Promedio sobre pago puntual entre las empresas participantes.....	77
Figura 13. Percepción de la motivación en las empresas participantes.....	77
Figura 14. Promedios del módulo "Liderazgo".....	79
Figura 15. Percepción de las capacidades del líder en las empresas.....	80
Figura 16. Estilo de liderazgo según percepción por antigüedad laboral.	81
Figura 17. Promedios del módulo "Manejo de conflictos".....	84
Figura 18. Participación en la resolución de conflictos según antigüedad en la empresa.....	86
Figura 19. Estilo de resolución de conflictos del líder según antigüedad en la empresa.....	87
Figura 20. Percepción de la estructura organizacional según tiempo laborado en las empresas.....	90
Figura 21 Promedio del módulo "Satisfacción laboral" segmentado por empresa	92

Siglas y acrónimos

BCCR:	Banco Central de Costa Rica
Cadesur:	Cadena de Detallistas del Sur.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CO:	Clima organizacional
Fodemipyme:	Fondo Especial para el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ICT:	Instituto Costarricense de Turismo
IED:	Inversión extranjera directa
IMCOC:	Instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas
Inder:	Instituto de Desarrollo Rural
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
OMS:	Organización Mundial de la Salud
ONU:	Organización de Naciones Unidas
PIB:	Producto interno bruto
Pyme:	Pequeña y mediana empresa
UCR:	Universidad de Costa Rica
UNA:	Universidad Nacional
UNCTAD:	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Resumen ejecutivo

La presente investigación, denominada *Metodología para el diagnóstico de clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre del 2020*, supone un mapeo en las necesidades de medición de clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón dedicados al expendio de combustible y reparación de automotores. El estudio nace como inquietud ante la carencia de datos sobre la gestión del talento humano en pequeñas empresas de Pérez Zeledón.

El problema de investigación directamente relacionado al presente estudio se delimita como ¿cuál es la importancia para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón de una metodología que les permita medir el clima organizacional?

Sobre esta misma línea, se deriva el objetivo general de analizar la importancia que tienen para las Pymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón una metodología que les permita medir el clima organizacional y su relación con la productividad de sus colaboradores. A su vez, se desprenden objetivos específicos relacionados a identificar los principales factores que impactan el clima organizacional, herramientas utilizadas en su medición, situación actual de las empresas en el cantón, descripción de tipos de motivación, liderazgo y comunicación presentes y análisis de la estructura interna de las empresas con la finalidad de relacionarla al clima organizacional.

El modelo de análisis utilizado consistió en la aplicación de un cuestionario a tres empresas que accedieron al estudio de un listado levantado para dicho propósito, donde las variables fueron instrumentalizadas en módulos de enunciados utilizando la escala Likert para medir la percepción entre los diferentes constructos.

Del análisis de resultados se logró constatar a través de las premisas de la investigación descriptiva y el estudio de casos que las empresas, a pesar de tener

carencias en la gestión del talento humano, poseen un clima organizacional moderadamente bueno; no obstante, esto representa un reto en la formación de una cultura atenta a la medición y lineamientos que conlleven un ambiente laboral sano y propicio de buenas relaciones interpersonales.

Finalmente, se propuso una guía para la elaboración de una herramienta funcional y autogestionable para la medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas; esto supone una ruta en el fomento de la cultura de la medición de clima organizacional y la recopilación de datos estadísticos para futura toma de decisiones.

Introducción

En el presente trabajo se ponen en perspectiva la medición y el análisis del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios dedicadas al expendio de combustible y reparación de automotores del cantón de Pérez Zeledón. Dicho análisis fue llevado a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de una serie de empresas segmentadas para el propósito de la investigación.

En dicho análisis se conceptualiza y delimita el problema en el primer capítulo. A partir de dicha delimitación se procede a describir la situación que supone la investigación y se formulan las preguntas generadoras de investigación, la justificación del estudio y los objetivos de esta. Para la generación de este capítulo se buscó la comprensión preliminar sobre el concepto de clima organizacional y la relación con las empresas, así como estudios previos relacionados a este constructo. Asimismo, el alcance de la investigación se definió con impacto en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón. Seguidamente, se contextualizan las principales limitantes para el proceso general de la investigación.

En lo que respecta al segundo capítulo, se construye el marco teórico y referencial que detallan las características de las empresas del cantón de Pérez Zeledón, el sector servicios de la producción y las características generales del cantón. Seguido de esto, se fundamenta y desarrolla teóricamente el constructo clima organizacional, sus dimensiones, los métodos de medición y los instrumentos que comúnmente se utilizan para este fin.

Con relación al tercer capítulo, se detalla el marco metodológico, lo que implica el enfoque de la investigación, fuentes de información, técnicas de recolección de información a utilizar, población de estudio y modelo de análisis, así como la instrumentalización de las variables y el cuadro de variables.

Seguidamente, en el cuarto capítulo se analizan e interpretan los datos recolectados a través de las técnicas descritas en el tercer capítulo. Este análisis supone una comprensión de la realidad de las tres empresas del sector servicios dedicadas al expendio de combustible y reparación automotriz en Pérez Zeledón con lo referente al constructo clima organizacional y sus dimensiones.

Siguiendo esta misma línea, el quinto capítulo concluye sobre los aspectos encontrados en las organizaciones, sus posibles repercusiones e implicaciones generales; asimismo, se procede con las recomendaciones a nivel organizacional: fomentar una cultura de medición del clima organizacional y la gestión asertiva del capital humano.

Para finalizar, como parte de los hallazgos de la investigación se propone una guía metodológica dispuesta en el capítulo VI para que las empresas puedan construir e implementar una herramienta funcional en la medición del clima organizacional, que les permita conocer el panorama sobre el cual se desarrollan las tareas en sus empresas y cómo se sienten sus colaboradores con respecto a su entorno.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El clima organizacional, en la actualidad, es un componente de gran relevancia para las grandes empresas; sin embargo, en las pequeñas y medianas no se le da esa importancia, a pesar de que gracias a este elemento se logra observar la manera como el individuo percibe su ambiente laboral, su desempeño y el grado de satisfacción dentro de la organización. Es necesario que las empresas centren una especial atención en el capital humano que poseen, ya que este es sinónimo de productividad, es su activo intangible más valioso; por lo tanto, un sano ambiente de trabajo les permite a sus colaboradores sentirse satisfechos en sus espacios de trabajo, estar motivados, cubrir sus necesidades personales y mantener un saludable equilibrio mental.

La teoría del clima organizacional de Likert, citado por Rodríguez (2016), hace relación al comportamiento que los trabajadores tienen con respecto al comportamiento administrativo y los escenarios que perciben dentro de la organización. El autor plantea que esta relación está determinada por parámetros relacionados al contexto, la tecnología, la estructura de la organización, la ubicación que posee el individuo en la jerarquía y el salario que percibe, además de las actitudes, niveles de satisfacción y la importancia que le dan los supervisores al clima organizacional.

Por otra parte, Venegas (2015) menciona que el clima organizacional es un indicador del grado de satisfacción, del ambiente interno, la motivación y el equilibrio emocional de los trabajadores en las organizaciones. Es una palanca que puede mostrar y potenciar un modelo de gestión de manera colectiva, es decir, motivaciones compartidas que movilizan la efectividad.

Para Chiavenato (2005), el clima organizacional está estrechamente relacionado con el grado de motivación que tienen los empleados: cuando la motivación es alta el interés y la colaboración también lo son, pero cuando existe una baja motivación aparece el desinterés, la apatía, y el descontento de los trabajadores, lo que genera situaciones en contra de la empresa. Lo que debe estar claro es que el clima

organizacional depende directamente del grado de motivación y satisfacción de sus miembros; por consiguiente, si este es favorable proporciona una satisfacción de las necesidades propias, y si, por el contrario, los trabajadores no perciben un ambiente laboral sano no podrán lograr satisfacer esas necesidades.

Como parte de la sustentación del clima organizacional, se constató que en Colombia, según Méndez (2006), se formuló en 1980 el “Instrumento para medir el clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)”, que surge como iniciativa del autor para ayudar a los directivos de las organizaciones a tomar decisiones para mejorar su clima organizacional. Ha sido aplicado en más de 176 empresas colombianas entre los años 1980 y 2005, además de contar con un software IMCOC, que define los parámetros para la medición; este se caracteriza por ser verificable y acumulativo, explica y predice, además de ser aplicable mediante las intervenciones que las empresas hacen para mejorar su clima organizacional a partir de un diagnóstico que es resultado de la medición de los factores involucrados.

Asimismo, en México García-Saisó, Ortega-Andeane y Reyes-Lagunes (2014) realizaron la adaptación de la escala psicométrica Escala de Clima Organizacional (WES, por sus siglas en inglés) de la versión Moos del año 2008 al contexto empresarial mexicano, buscando así poseer una metodología que se adapte a las características de la sociedad y el entorno. En dicha escala se enumeran factores presentes en los colaboradores como cohesión, autonomía, implicación, presión, confort, entre otros; sumado a esto, los autores plantean que el clima es resultado de la interacción del individuo y su comportamiento y que este se regulará según la interacción del individuo con los demás integrantes de la organización

Por otra parte, en el ámbito nacional se constató que se han realizado algunos estudios enfocados en clima organizacional en diferentes sectores económicos. Dentro de ellos se encuentra el estudio del clima organizacional realizado por Álvarez (2014) en la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp S.A., dedicada a la venta de materiales prefabricados de construcción. En el mismo estudio se evidencian los

factores que impiden que el clima organizacional sea saludable, tales como la falta de comunicación, falta de liderazgo, no crecimiento personal ni profesional de los colaboradores, inexistente sistema de recompensas por metas alcanzadas, o que los objetivos y estrategias empresariales no se divulgan.

Asimismo, el estudio aplicado por Apuy (2008) en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela al personal de enfermería, para conocer los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral, encontró que dichos factores son rasgos positivos –como la buena comunicación y oportunidad de crecimiento–, pero se tienen factores negativos como el deficiente trabajo en equipo, y la falta de incentivos y de reconocimiento por trabajo bien realizado.

A partir de lo anterior, se muestra la importancia del clima organizacional en una empresa, donde factores como el liderazgo y la comunicación (e implícitamente relacionada a estos factores se encuentra la motivación, mencionada ya por Likert y por Chiavenato) pueden afectar positiva o negativamente la percepción y las relaciones entre los colaboradores. Sin embargo, también se logra ver una carencia de estudios enfocados en el clima organizacional en Costa Rica, ya que estos estudios contemplan sobre todo el ámbito académico en tesis de grado y posgrado y no tanto el quehacer directo del departamento de recursos humanos de alguna organización. Y es más evidente esta carencia en pequeñas y medianas empresas del sector servicios ubicadas en Pérez Zeledón; el estudio que se logró encontrar propiamente en una empresa de este cantón fue el realizado por Artavia (2015) para su tesis de licenciatura en la Cadena de Detallistas del Sur (Cadesur), donde se encontró que los factores de comunicación, liderazgo, estrategias de comunicación y planificación son aquellos que intervienen de manera directa en el clima organizacional.

1.2 Justificación de la investigación

El clima organizacional, elemento invisible pero apreciable en una organización, es sensible a cambios o escenarios presentes en una organización y, así como menciona Chiavenato (2005), se relaciona con factores como la percepción,

motivación y satisfacción del colaborador y cómo se siente este frente a su trabajo. Este elemento es medible a través de diversas metodologías y herramientas usualmente utilizadas en empresas catalogadas como grandes; no obstante, en el sector de pequeñas y medianas empresas (Pymes), por la naturaleza de negocio y tamaño, generalmente carecen de departamento de recursos humanos y en su lugar solo poseen una sección dedicada a planillas y salarios. Esta carencia en los procesos relacionados a la gestión del talento humano provoca un rezago en la competitividad de las pequeñas empresas, así como un desconocimiento total de las condiciones generales en las que se desarrolla el trabajo de los colaboradores.

La motivación principal de la investigación es el análisis de la importancia que posee la medición del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios, así como el estudio de las variables que inciden en un clima organizacional saludable para un correcto desarrollo de tareas. Asimismo, como producto de la investigación se da una propuesta de metodología adaptada al contexto organizacional con la finalidad de abrir camino a una cultura de medición, diagnóstico y cambio de aquellos factores que impiden un clima sano y, por consiguiente, un valor agregado a su competitividad.

La propuesta planteada puede concebirse bajo el criterio de competitividad que se utiliza dentro de las ciencias administrativas para conocer si una empresa es capaz de mantenerse en el mercado según sus propios medios.

El valor agregado que representa en competitividad una metodología para el diagnóstico de clima organizacional es que le permite a la organización conocer cuáles son los factores positivos o negativos que afectan el clima y el desempeño general de sus colaboradores; asimismo, propicia un ambiente de diálogo con la finalidad de abordar los factores negativos mediante un plan de acción donde se busque la mejora continua, la motivación y la innovación en la gestión de personal, como hacen hincapié Aragón, Rubio, Serna y Chablé (2010) en su estudio de las Mipymes del estado de Tabasco, en México.

1.3 Descripción del problema

Resulta trascendental que las empresas tomen en cuenta factores como recursos económicos, materiales, tecnológicos, sociales y humanos para el cumplimiento de metas y objetivos, debido a que las organizaciones están integradas como un cuerpo y cada parte es indispensable.

Aunado a esto, las organizaciones han experimentado grandes cambios a través del tiempo, pero sin importar la etapa, el ser humano siempre ha estado presente. Por lo tanto, cuando se pretenda obtener ventaja alguna en el mercado tan competitivo los esfuerzos deben estar dirigidos hacia la capacitación, el desarrollo (personal y profesional) y las características del entorno en el que labora el ser humano.

Lo anterior nos coloca en la actual problemática a investigar: conocer la importancia de la medición del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Pérez Zeledón.

El clima organizacional es un tema que apenas se ha empezado a tornar relevante con la llamada gestión del talento humano, que es el proceso que va más allá de planillas y salarios, para enfocarse en el colaborador y su bienestar físico y psicológico.

Por otro lado, Pérez Zeledón es un cantón en constante desarrollo, donde las grandes empresas se apoderan cada vez más del comercio local y las Pymes deben tomar estrategias para seguir en el mercado. Por ende, el hecho de conocer y medir el clima organizacional en las Mipymes da un valor agregado y permitiría que, a través de esta herramienta, la planificación permita satisfacer necesidades para mantenerse operando y hacer la diferencia.

Por lo tanto, es indispensable realizar investigaciones que permitan dilucidar la situación actual del clima organizacional de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en Pérez Zeledón, mostrando un panorama claro de sus ventajas y

desventajas para obtener mayor competitividad, productividad y posicionamiento en el mercado.

1.3.1 Problema de investigación

- ¿Cuál es la importancia para las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón de una metodología que les permita medir el clima organizacional?

1.3.2 Problemas derivados

- ¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la determinación del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas?
- ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas en la medición del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas?
- ¿Cuál es la situación actual de la cultura y clima organizacional de las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Qué tipo de comunicación, motivación y liderazgo se practica en las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Es la estructura organizacional un elemento positivo o negativo hacia el clima organizacional en las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Qué resultados es posible obtener mediante la aplicación de un plan piloto que establezca una metodología de evaluación del clima organizacional en las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Analizar la importancia que tiene para las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón el contar con una metodología que les permita medir el clima organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas.
- Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambos, en las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón.
- Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón.
- Analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente en las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón.
- Proponer una metodología de evaluación del clima organizacional para las en las empresas Taller 3B, Gasolinera Beto Solís y Gasolinera Gasotica en el cantón de Pérez Zeledón.

1.5 Modelo de análisis

Dentro de los estudios de clima organizacional, es necesario conocer que el mismo se encuentra influenciado por diferentes variables o dimensiones, que son tanto subjetivas (abarcan aspectos como rasgos de personalidad de los colaboradores y sus superiores, percepciones del entorno y relaciones interpersonales) como objetivas, que se relacionan más a procedimientos y reglamentos internos que los colaboradores deben cumplir en el desarrollo de actividades cotidianas.

En relación con lo anterior, se planteó el uso de un cuestionario dividido en siete módulos o baterías de enunciados que buscan medir la percepción de los colaboradores frente a los constructos definidos en el capítulo II para el clima organizacional. Cabe resaltar que por la naturaleza del seminario de graduación la aplicación del cuestionario es estandarizada para cada grupo que lo integra.

1.5.1 Conceptualización e instrumentalización de la variable “factores del clima organizacional”

Para la conceptualización de esta variable es necesario conocer el trasfondo de los factores que afectan positiva o negativamente el clima organizacional. La Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT y OMS, 1984) han sido enfáticas en la temática de la salud en el trabajo; es por esto que enlistaron una serie de variables de corte psicosocial que influyen en el desempeño del colaborador. Asimismo, Chiang, Heredia y Santamaría (2017) en su estudio, y basados en los factores mencionados por la OIT, encontraron que la presión y el volumen de trabajo, la estabilidad laboral, la autonomía en decisiones, la resolución de problemas, el reconocimiento y la elevada carga de trabajo afectan la salud psicológica de los colaboradores y, por ende, inciden en el clima organizacional.

Estos factores se analizaron a través de la investigación documental.

1.5.2 Conceptualización e instrumentalización de la variable “herramientas utilizadas para medir el clima organizacional”

Para la conceptualización de esta variable es conveniente hacer énfasis en que, por el carácter intangible del clima organizacional, muchos investigadores y autores difieren en sus conceptos y representaciones; no obstante, en lo que respecta a la medición, esta consta de parámetros muy parecidos, los cuales abarcan técnicas de recolección de datos cualitativos como la entrevista y la observación e instrumentos de recolección de datos cuantitativos como los cuestionarios. El cuestionario, al ser una serie de preguntas ordenadas estratégicamente, permite conocer información que se complementa con las técnicas cualitativas, logrando así un diagnóstico más certero sobre la calidad del clima organizacional. Estos cuestionarios utilizan escalas para medir actitudes como las descritas por Hernández, Fernández y Baptista (2010), las cuales pueden abarcar escalas tipo Likert con diferencial en frases incompletas, o afirmaciones y diferencial semántico. En complemento de lo anterior, Ander-Egg (1992) comenta sobre la utilidad de las escalas de actitudes, ya que permiten observar y medir de la manera más objetiva posible fenómenos sociales.

Por lo tanto, estas variables se abarcaron en la investigación documental y en el cuestionario a Pymes en el módulo “Satisfacción laboral”.

1.5.3 Conceptualización e instrumentalización de la variable “cultura organizacional”

Según la perspectiva de Chiavenato (2007), la cultura organizacional es la forma en como los individuos se desenvuelven en una organización: sus hábitos, costumbres, creencias, valores, deseos, aspiraciones y actitudes; muestran las normas no escritas que rigen el diario vivir y predominan en la organización. Se ve influenciada de igual manera por los valores y principios de los directivos y dueños de la organización. Entonces, se puede decir que esta es un reflejo de la cultura que

poseen sus dueños, pero con las variaciones que se dan por las características y rasgos de cada personalidad de los colaboradores de la organización. La percepción de la cultura se instrumentalizó en el módulo “Cultura organizacional”.

1.5.4 Conceptualización e instrumentalización de la variable “clima organizacional”

Robbins (1998) percibe el clima organizacional como la personalidad de cada empresa. Por otro lado, Chiavenato (2007) lo concibe como el ambiente existente entre las personas que interactúan entre sí y la forma como se comportan con el exterior (clientes, proveedores). De este modo, muestra la gran influencia recíproca existente entre la motivación personal y el ambiente laboral.

De acuerdo con Brunet (2011), el término “clima organizacional” designa aquellas necesidades o valores que la empresa le puede satisfacer al colaborador. No obstante, considera que es difícil de evaluar, debido a que no se conoce si realmente el colaborador lo mide a partir de su experiencia o por las características que presenta la organización.

Esta variable se instrumentalizó mediante el módulo “Clima organizacional”.

1.5.5 Conceptualización e instrumentalización de la variable “comunicación”

En el marco de la investigación, es necesario comentar que, como parte de las variables que fueron referentes para efectos del estudio, se tiene el aspecto de la comunicación. En palabras de Baterson y Ruesch, citados por Guillén y Guil (2000), esta “incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (p. 87). Este proceso posee una enorme trascendencia dentro del ámbito empresarial, porque es la manera en que las personas conocen lo que la organización quiere de ellos; asimismo, se comparten las metas, objetivos o tareas. Sumado a lo anterior, se tienen las relaciones interpersonales como consecuencia de la interacción diaria de los colaboradores entre sí, y acá es donde la

comunicación se transforma no solo en la transmisión de un mensaje por diversos canales, sino que involucra la manera en que se ejerce esa transmisión, dando paso a la comunicación asertiva, que busca comunicar aquello que se desea de la mejor manera posible. Por lo tanto, es necesaria la descripción de los mecanismos comunicativos y el ejercicio de la comunicación, ya que un mensaje mal transmitido puede dar cabida a conflictos internos, afectando por ende al clima organizacional.

La medición de la comunicación se instrumentalizó en el módulo respectivo.

1.5.6 Conceptualización e instrumentalización de la variable “motivación”

Seguidamente, es necesario conocer la motivación y medir el grado que poseen los colaboradores, habida cuenta de que es el pilar subjetivo arraigado a cada persona que lo mueve a realizar el trabajo que le es asignado. Cortés (2004) define a la motivación como “fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios” (p. 204). Por su parte, Chiavenato (2017) comenta que la motivación está relacionada con los procesos cognitivos de la persona y, por lo tanto, hay un motivo detrás de cada acción, que en este caso es todo lo que impulsa a la persona a desplegar determinada conducta para conseguir o lograr algo. En otras palabras, la motivación es la acción que por percepción propia mueve a la persona a actuar o comportarse de determinada forma.

Esta variable se instrumentalizó en el módulo “Motivación”.

1.5.7 Conceptualización e instrumentalización de la variable “liderazgo”

Dentro de una organización el liderazgo es el motor principal de trabajo de los colaboradores. A partir de un líder, un colaborador se puede sentir motivado, con pensamientos positivos, o puede suceder todo lo contrario: un líder negativo puede afectar por completo la motivación y desempeño de todo un grupo de trabajo. A

criterio de Chiavenato (2009), el liderazgo “es un poder personal que permite a alguien influir en otros aspectos por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (p. 336). Dicho de otro modo, el liderazgo es la influencia de poder que posee una persona sobre otra en pro de una acción o comportamiento en un determinado momento, por lo cual su importancia para el clima organizacional se relaciona con la percepción que poseen los colaboradores con respecto a su líder y su forma de liderazgo.

La variable liderazgo se instrumentalizó en el módulo del mismo nombre.

1.5.8 Conceptualización e instrumentalización de la variable “manejo de conflictos”

Dentro de este modelo de análisis se evidencia que los conflictos en las organizaciones son comunes por la simple interacción de las personas; entonces, es importante para la realización del estudio conocer la forma como se manejan o solucionan los conflictos a nivel interno en las organizaciones, donde se pretende buscar una manera alternativa y satisfactoria para resolverlos. Al respecto, Chiavenato (2009) comenta que el manejo de conflictos implica la asertividad del equipo en la situación que se esté presentando y aplicar conforme al conflicto diferentes técnicas de resolución, pues un estilo propio o único no lograría acoplarse al suceso en mención. En el clima organizacional es ineludible efectuar la medición de las técnicas y estilos de resolución, ya que permite conocer la percepción de los colaboradores sobre cómo está actuando la organización ante estas situaciones.

Esta variable se instrumentalizó en el módulo “Manejo de conflictos”.

1.5.9 Conceptualización e instrumentalización de la variable “estructura organizacional”

El modelo de análisis entraña una revisión sobre la estructura organizativa de las empresas y con más énfasis en la organización que, previa autorización, permita la aplicación de la metodología de diagnóstico de clima organizacional, por motivo de que gran parte de las variables antes mencionadas guardan relación con la forma como se encuentra estructurada la organización. Es decir, parte de las variables puede presentar elementos negativos o positivos dependiendo del liderazgo, comunicación y motivación que ejerzan los representantes organizacionales, y estas a su vez se encuentran relacionadas con la forma como se ejerce el poder o qué tan flexible es la estructura con estos representantes o líderes; en fin, dependerá de qué estructura posea la organización. Para Lawrence y Lorsch, citados en Guizar (2013), existe una relación entre la estructura y la relación a lo interno del grupo, y en la misma línea, Mintzberg (1995) considera que la estructura organizacional es el conjunto de cómo se divide el trabajo en tareas distintas logrando una coordinación entre todas. Asimismo, Parra y del Pilar (2009) comentan, citando a Mintzberg (1995), que “la estructura organizacional es una estructura intencional de roles; cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible” (p. 100). En conclusión, la estructura organizacional es una asunción de roles que conlleva una distribución de tareas interrelacionadas.

Esta variable se contempló en el módulo “Estructura organizacional”.

1.6 Cuadro de instrumentalización de las variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Identificar los principales factores que impactan el clima organizacional y las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional en las empresas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores que impactan el clima organizacional 2. Herramientas utilizadas para medir el clima organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrés, carga laboral, resolución de conflictos, autonomía en las decisiones, ergonomía, espacio de trabajo, tipos de comunicación, tipos de motivación, tipos de liderazgo 2. Cuestionario con: escala Likert, afirmaciones, frases incompletas, diferencial semántico, entrevista y observación 	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas a profundidad en empresas del cantón que tienen medición del clima organizacional</p>	Análisis documental
Determinar la situación actual de la cultura, el clima organizacional y la correlación entre ambas, en las Pymes del sector servicios de Pérez Zeledón.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pyme 2. Cultura organizacional 3. Clima organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeña y mediana empresa, con cantidad de colaboradores que ronda entre 10 y 100 2. Valores, costumbres, formas de comunicación y metodología de trabajo presentes en un departamento o en una organización en general 3. Forma de actuar de los colaboradores, cómo se desenvuelvan. Depende de cómo se sientan con la empresa y las 	<p>Revisión bibliográfica</p> <p>Cuestionario estructurado</p> <p>Entrevista a profundidad</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Pymes del sector servicios</p>

		condiciones que la misma ofrece.		
Describir los tipos de comunicación, motivación y liderazgo que se dan a lo interno de las Pymes del sector servicios de Pérez Zeledón.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Motivación 3. Liderazgo 4. Manejo de conflictos 5. Satisfacción laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. 2. Acción que por percepción propia mueve a la persona a actuar o comportarse de determinada forma. 3. Poder personal que permite a alguien influir en otros aspectos por medio de las relaciones existentes. 4. Estilo de gestión, negociación y resolución de conflictos en la organización. 5. Sentimiento de bienestar y realización frente al trabajo, compañeros, salario devengado y empresa en general. 	Cuestionario estructurado	Pymes del sector servicios
Analizar la estructura y su relación con el clima organizacional presente en las Pymes del sector servicios de Pérez Zeledón.	Estructura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asunción de roles que conlleva una distribución de tareas que se relacionan entre sí. 	Cuestionario y entrevista	Pymes del sector servicios
Proponer una metodología de evaluación del clima organización para las Pymes del cantón de Pérez Zeledón según sector productivo.	Metodología de evaluación			Estudio de caso

Nota: Elaboración con datos del seminario de graduación, 2019

1.7 Alcances

Para emprender esta investigación se estudiaron las variables que forman parte del clima organizacional y su manera de medición adaptadas a una metodología para pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón. Lo que se pretendió con esta metodología es que fuera un apoyo para el empresario del cantón, mediante una herramienta que le permita identificar los elementos que afectan positiva o negativamente a su organización, con la finalidad de buscar siempre la mejora continua y la sana convivencia de los colaboradores en la organización.

1.8 Limitaciones

En la realización del estudio la principal limitante fue el acceso a la información referente a Pymes en el cantón. Los diversos estudios y datos engloban a toda la región Brunca, por lo que visualizar la información cantonal de manera individual es la principal limitante.

Sumado a lo anterior, a raíz de la declaración de emergencia nacional por el virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad COVID-19, a través del decreto ejecutivo N°. 42227-MP-S, las medidas recomendadas por las autoridades de salud sobre el distanciamiento social limitaron el desplazamiento a las empresas para la aplicación del cuestionario. Inclusive algunas empresas, con el fin de salvaguardar la salud de sus colaboradores, retiraron su apoyo a la aplicación del cuestionario. Por lo tanto, a partir de esto se determinó utilizar el estudio de caso para analizar los resultados del taller de enderezado y pintura 3B, la gasolinera Gasotica y la gasolinera Beto Solís: tres empresas que presentaron anuencia a la aplicación del instrumento a pesar del riesgo alto de contagio por la enfermedad en cuestión. Al utilizar el estudio de caso los datos recopilados no son representativos estadísticamente; no obstante, permiten observar y documentar un panorama más amplio sobre el clima organizacional en este tipo de organizaciones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL

2.1 Marco referencial

El cantón de Pérez Zeledón se encuentra ubicado geográficamente en el extremo sur del país, en la región Brunca. Su extensión territorial es de 1.905,51 kilómetros cuadrados, la cual representa un 38,42 % del territorio de la provincia San José y, a su vez, un 3,33% del territorio nacional. Comprende 12 distritos: San Isidro de El General, General Viejo, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad. Municipalidad de Pérez Zeledón (2018).

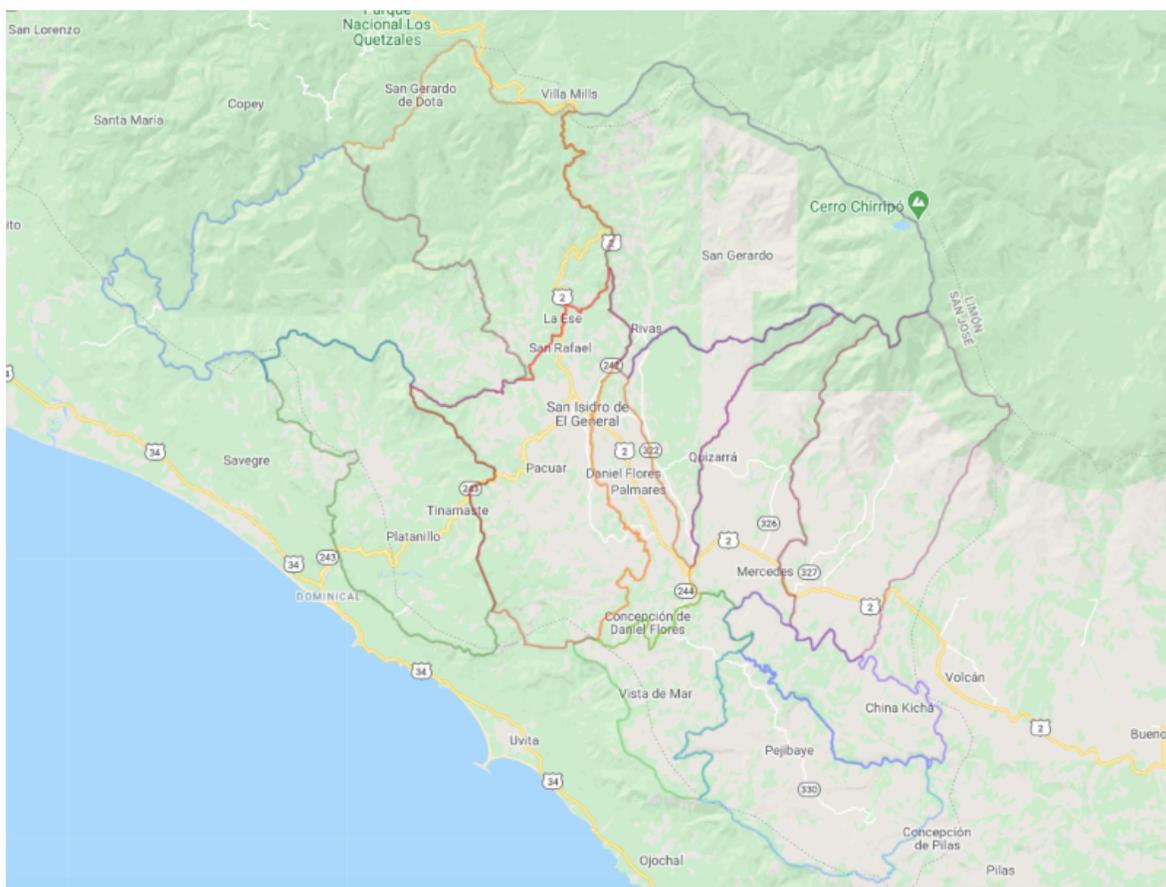


Figura 1. Mapa del cantón de Pérez Zeledón. Nota: Tomado de Municipalidad de Pérez Zeledón (2018).

Según los datos del último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2011) el cantón de Pérez Zeledón cuenta con una población de 134.534 habitantes; sus principales actividades económicas son las agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas. Su principal impulsor en la

economía es el puente que existe entre la capital y la zona sur del país. Entre sus cultivos más sobresalientes están el café (producto fundamental para su economía), la caña de azúcar, el banano y la mora (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2018).

De acuerdo con Arias y Sánchez (2010), las posibilidades de desarrollo de la población del cantón han estado limitadas a la escasa especialización de la economía de la zona. Pese a esto, Pérez Zeledón es el principal centro de desarrollo de la región Brunca, donde posee una ventaja frente a otras subregiones según el estudio realizado por los autores citados *supra* en transporte, manufactura y, en menor grado, servicios.

2.1.1 Generalidades de las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son motores de la economía de distintos países. Su tipología puede variar dependiendo del país donde se observen; sin embargo, existe un consenso sobre las características de una unidad de negocio para ser denominada Pyme. De acuerdo con Alonso y Solano (2014), las Pymes se pueden clasificar mediante número de empleados, ventas anuales y valor de los activos. Por su parte, la Ley No 8262 de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa en su numeral 3 indica que la Pyme

Es toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Definición que fácilmente se puede confundir con la de una empresa grande como tal; no obstante, es necesario hacer la distinción de que la Pyme es la unidad productiva con un número reducido de colaboradores, diferente de la gran empresa en métodos de producción, economías de escala, disponibilidad de efectivo para inversión y acceso al crédito (CEPAL, 2009). Debido a esa fuerte similitud en conceptos formales, inadecuada para dar cuenta de la diversidad que presenta el parque empresarial de Costa Rica, el Reglamento al Fondo Especial para el

Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FodePyme), Decreto Ejecutivo N°. 39278-MEIC en su numeral 2 inciso 10 indica la metodología que deben seguir las instituciones públicas y empresarios para catalogar su empresa como micro, pequeña, mediana o grande; si bien no es posible aplicar dicha metodología al presente estudio, dado que requeriría información financiera contable que es de carácter confidencial y sensible dentro del seno de la empresa. La metodología consiste de un algoritmo que pondera las categorías en un puntaje (P) donde $P \leq 10$ es microempresa, $10 > P \leq 35$ es pequeña empresa y $35 > P \leq 100$ es mediana empresa.

Siguiendo este planteamiento, para efectos de la investigación se decantó por la clasificación de acuerdo con su número de colaboradores: las empresas con una cantidad comprendida entre 1 y 9 se catalogan como microempresas, mayores a 10 y menores que 50 pequeña, y mayores a 50 y menores que 100 mediana empresa (Abarca, 2019).

Ahora bien, dentro de las Pymes se presenta una gran diversidad, ya que muchas se sitúan en diferentes sectores de la producción. De acuerdo con la CEPAL (2009), esta característica ha despertado el interés de los académicos ya que, por un lado, este tipo de empresas presenta una incompatibilidad con los grandes negocios, por sus limitantes de sistemas de producción y gestión de recursos; pero, al mismo tiempo, su aporte a la economía de los países es imposible no tomarlo en cuenta. Asimismo, dentro del interés del estudio nace la interrogante sobre las formas de gestión, ya que por las características previamente mencionadas las Pymes difieren en muchos aspectos de las grandes empresas. Fernández-Serrano y Romero (2012) comentan que las Pymes están influenciadas por lo que denominan *calidad de emprendimiento*, que se relaciona con aspectos personales de sus dueños: la motivación y la orientación a unas expectativas altas de crecimiento son los papeles que en muchos casos determinan el crecimiento. Asimismo, estos autores comentan que las Pymes se caracterizan por poseer dueños con carácter proactivo, orientado hacia los retos, lo que hace resonancia con las características que la literatura menciona de innovación, proactividad y toma de riesgos.

Si bien es cierto, parte del éxito de una Pyme reside en las capacidades de decisión de su dueño, también su forma de organización y ambiente territorial toman un papel central. Robert-Huot y Cloutier (2020) proponen que la gestión de los recursos humanos en estos negocios sea aún más protagónica, ya que según lo que comentan Hargis y Bradley (2011) citados en Robert-Huot y Cloutier (2020), una alineación de buenas prácticas de gestión de recursos humanos con la planificación estratégica desemboca en una mayor competitividad.

Sumado a esto, Cuevas-Vargas, Estrada, Cortés y Ramírez (2019) exponen, citando a Melin y Nordqvist (2007), que muchas de las Pymes son empresas familiares, y aunque la literatura no hace mención de estas, son grandes contribuyentes en la economía de muchos países. Asimismo, dicho estudio comenta que las empresas no familiares poseen mayores probabilidades de sobrevivir en un mundo globalizado; no obstante, la innovación es una característica distintiva que puede usarse como ventaja competitiva para obtener una cuota de mercado.

2.1.2 Sector servicios de la producción

Los servicios de la producción, denominados 'sector terciario de la economía', son sin lugar a duda el sector productivo que más cambios ha presentado en las últimas décadas. Como explican López y Muñoz (2015), el avance tecnológico ha permitido un mayor desarrollo en este sector, además de que es necesaria una nueva conceptualización de este, ya que muchos servicios se encuentran vinculados a productos y tal característica dificulta su definición. Asimismo, estos autores señalan que uno de los factores que han permitido el gran crecimiento de los servicios es la elasticidad de la demanda, donde aquellas economías con mayores ingresos ejercen un gasto mayor en servicios que economías en desarrollo. De igual forma, la oferta ha ido en aumento, con el desarrollo de nuevas tecnologías que ha implicado un cambio en la productividad de este sector.

Asimismo, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2017), los servicios están tomando mayor partida en las

economías: entre 1980 y 2015, según estas estimaciones, la cuota representada en el producto interno bruto (PIB) en países desarrollados fue de un 61% a 76% y de 42% a 55% en países en vías de desarrollo. Se cree que este aumento se debe a cambios estructurales y a una disminución en la producción industrial.

Partiendo de ese mismo informe, la UNCTAD (2017) señala que en temas de empleo e inversión extranjera directa (IED) el sector servicios representa un porcentaje amplio: en cuanto al tema de empleabilidad de la mujer, el 41% de la fuerza laboral en este sector es de mujeres, superado solamente por el mayor empleador que es el sector agrícola. De igual manera, el sector servicios representa en economías como las de Estados Unidos y Canadá la principal fuente de trabajo para migrantes. Con respecto a la IED, el informe de la UNCTAD señala que en el año 2015 los servicios recibieron el 53% de la inversión con respecto a otros sectores de la economía, además de ser el sector que más crecimiento ha experimentado en los últimos años.

Siguiendo esta línea argumental, es necesario contemplar el accionar del sector servicios en Costa Rica y el impacto que ha tenido en la economía nacional. La economía costarricense dependió durante muchos años del modelo agroexportador, donde los principales productos que el país exportaba eran café y banano; no obstante, con la apertura al comercio y los diversos tratados de libre comercio que el país ha firmado, la economía se ha ido diversificando. En datos de Portolés (2012), el sector terciario en Costa Rica ha presentado un crecimiento de 25% anual entre los años 2000-2010, gracias a la atracción de IED por parte del gobierno a empresas, donde las más notables han sido las de servicios relacionados a ingeniería, empresariales, software y tecnologías digitales. Esto sin dejar de lado el turismo, el cual es uno de los principales motores de la economía nacional y se cataloga como servicio; el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2018) registró para el año 2018 un ingreso de turistas a Costa Rica de 3 016 667 visitantes, quienes le dejaron al país en cifras de divisas USD\$ 3823,7 millones, y permiten visualizar lo desarrollado e importante que es este subsector para la economía nacional.

Por otra parte, Portolés (2012) comenta que el sector servicios en Costa Rica se caracteriza por la apertura en ciertos mercados, como el de las telecomunicaciones y seguros, donde se espera que en años posteriores a esta apertura mayor cantidad de empresas ingresen al territorio nacional logrando una dinamización en la economía, al igual que se pronostica un crecimiento en general del sector terciario costarricense. Esta información se complementa con la presentada por la proyección macroeconómica 2019-2020 del Banco Central de Costa Rica (BCCR, 2019) donde se prevé una aceleración pero no mediante IED sino por actividades realizadas para el mismo mercado interno.

2.1.3 Sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón

De acuerdo con lo comentado por Abarca (2019), la información referente a Pymes se encuentra concentrada a nivel nacional, creando una limitante para la segmentación de esta información en sectores regionales o locales. Lo que sí logra demostrar el estudio realizado por este autor referente a Pérez Zeledón es que hay una gran informalidad con respecto a estas organizaciones, es decir, existen pero no se encuentran registradas en bases de datos gubernamentales. Tales empresas se desempeñan en turismo (rutas de turismo ecológico, turismo nacional e información turística), servicios automotrices, servicios publicitarios o servicios financieros; en este último son preponderantes las entidades financieras que poseen sedes subsidiarias en el cantón.

Esta información se complementa con los datos suministrados por el INEC (2011) para el año 2011:

Tabla 1. Distribución de empresas en el cantón de Pérez Zeledón

Empresas en Pérez Zeledón según el INEC 2011	
Tamaño	Número de empresa
Micro	1118
Pequeño	72
Mediano	43

Grande	221
Total	1.454

Nota: Elaboración propia con datos del INEC, 2011.

Para el propósito del estudio, las categorías contempladas de empresas serán las pequeñas y las medianas, ya que las microempresas poseen la característica de poseer máximo 5 colaboradores, lo cual no calza con criterios del estudio.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Clima organizacional

El constructo clima organizacional posee diversas definiciones; sin embargo, es pertinente recalcar el papel de las teorías que dieron inicio a este constructo. Lewin, Lippit y White (1939) estudiaron, mediante la creación de “climas sociales”, a niños de diez años sobre su comportamiento agresivo frente a la autoridad y los tipos de autoridad, dando como resultado que los niños actuaban no por frustración sino por la actuación de su líder. Por otra parte, Likert citado por Brunet (2004) proponía en su teoría de clima organizacional o sistemas de organización que es posible visualizar y analizar las variables que componen el clima, y en su teoría de sistemas, el comportamiento de los colaboradores se debía al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos percibían, es decir, reaccionan de acuerdo con lo que perciben. En complemento con esta teoría, Likert propuso que existían dos tipos de clima en las organizaciones: un sistema autoritario o participativo, los cuales se ampliarán más adelante.

Basados en estas premisas, el clima organizacional muestra la relación existente entre la organización y las personas que la conforman. Distintos autores comentan y describen el clima organizacional como una serie de factores, percepciones o elementos en las organizaciones, de la siguiente manera:

Según lo expuesto por Robbins (1998), el clima organizacional corresponde a la personalidad de cada empresa. Por un lado, Chiavenato (2007) lo concibe como el ambiente existente entre las personas que interactúan entre sí y la forma como se comportan con el exterior (clientes, proveedores). Por otro lado, muestra la gran influencia recíproca existente entre la motivación personal y el ambiente laboral.

De acuerdo con Brunet (2011), se entiende por “clima organizacional” aquellas necesidades o valores que la empresa le puede satisfacer al colaborador, teniendo claro que es una variable difícil de evaluar, debido a que no se conoce si realmente el colaborador lo mide a partir de su experiencia o por las características que presenta la organización.

Por otra parte, Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003) en Borman, Ilgen y Klimoski (2003) definen “clima” como una “abstracción del ambiente, una gestalt basada en patrones de experiencias y comportamiento que las personas perciben en una situación” (p. 572).

Lo dicho hasta aquí supone que el clima organizacional es un constructo psicológico, ya que no es posible verlo ni tocarlo, pero sí percibirlo y medirlo. Con base en esta premisa diversos autores han propuesto que existen tres tipos de clima organizacional, a saber: psicológico, agregado y colectivo (Alcover, Moriano y Osca, 2012).

El clima psicológico es el clima individual que tiene relación con todos los procesos psicológicos del individuo y sus percepciones individuales frente a la organización, procesos y eventos organizacionales (Alcover et al., 2012). Este constructo de clima psicológico fue investigado por Parker et al. (2003), quien consideró tres modelos: el primero, propuesto por Kopelman, Brief y Guzzo (1990), consistía en la existencia de cinco dimensiones en el clima psicológico que tenían que ver con orientación a metas, orientación a relevancia de su trabajo, orientación a incentivos, apoyo en tareas y apoyo socioemocional. Seguidamente, Ostroff (1993) categorizó el clima en tres dimensiones: la primera se relaciona con lo afectivo, pues en ella hay una relación entre el involucramiento de las personas; seguidamente la cognitiva, que

se relaciona con la participación psicológica, y la otra es la instrumental, que se relaciona con la participación en las tareas asignadas. Por último, el tercer modelo tomado en cuenta por Parker fue el de Jones y James (1979), que se basaban en características situacionales como referentes para un clima psicológico específico. El estudio concluyó que el clima psicológico se relaciona con las actitudes del empleado hacia su trabajo y que la motivación y productividad se relacionan de igual manera con dicha actitud; asimismo, se encontró que el líder posee gran relevancia en la construcción del clima psicológico, ya que es la persona que se encarga de guiar y motivar al equipo de trabajo logrando que su actitud y percepción cambien.

En la misma línea, el *clima agregado* –según Alcover et al. (2012)– tiene su concepción en la existencia de un clima que toma en cuenta las percepciones individuales, es decir, no puede existir un clima sin tomar en cuenta la individualidad de los colaboradores. Siguiendo esta base argumental, para los investigadores González-Romá y Peiró (1999) su estudio se basó en la hipótesis de que el clima organizacional se puede considerar agregado, esto es, que se construye a partir de la sumatoria de los diversos climas que se encuentran en la organización, tal es el caso del clima de equipo de trabajo, clima departamental y clima de la organización. Del estudio se logró concluir que el clima organizacional se puede formar por las percepciones compartidas de los colaboradores. En adición se complementa por lo sostenido por Tsui y O'Reilly (1989), en González-Romá y Peiró (1999), de que los sujetos buscan similares y, a raíz de esa similitud, se da la interacción social.

Con base en lo comentado anteriormente por Alcover et al. (2012), el clima colectivo tiene una relación con grupos de personas, equipos de trabajo o departamentos que poseen percepciones muy similares. Este clima es identificable a través de técnicas estadísticas de agrupamiento; propuesta estudiada por González-Romá, Peiró, Lloret, y Zornoza (1999), que en su investigación lograron identificar mediante una muestra de 195 colaboradores que el clima organizacional presenta un componente colectivo que se relaciona con la afiliación o sentimiento de pertenencia que posean los colaboradores. Así, por más que los mismos investigadores comentan que no es posible tomar como probatorio este estudio –ya que no es posible extrapolarlo a

otras organizaciones—, sí abre la puerta para la hipótesis de que los climas organizacionales presentan diferentes divisiones o colectividades dependiendo de la organización.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, Likert citado en Brunet (2004) también propuso la existencia de climas organizacionales, y los categorizó en dos: el autoritario y el participativo; ambos a su vez se encuentran divididos en dos subtipos respectivamente.

Dentro del clima autoritario, Likert propuso la subdivisión en “sistema autoritario explotador” y “sistema autoritario paternalista”; la variante explotadora es aquella donde la administración no confía en su colaborador, las decisiones son tomadas desde la cúpula administrativa y los colaboradores realizan sus tareas en un ambiente pesado de amenazas, con miedo a castigos y represalias. A pesar de eso, este clima presenta un ambiente estable, ya que la comunicación es mediante directrices e instrucciones que, sumadas al miedo y la desconfianza, no suponen para los colaboradores otra cosa que limitarse a cumplir y callar.

Al margen de este clima se encuentra el autoritario paternalista; a diferencia del explotador, la confianza en sus colaboradores se da desde un ámbito de condescendencia como la de un amo con su subordinado. Las decisiones se toman de igual manera en la cúpula, pero con la variante de que algunas son tomadas por mandos medios, y la comunicación en este tipo de clima es aquella donde hay condescendencia de los superiores hacia los inferiores.

Por otra parte, se encuentra el clima de tipo participativo consultivo. En este, contrariamente al autoritario, hay confianza en los colaboradores, las decisiones se toman en la gerencia, pero con la variante de que en niveles inferiores y en decisiones más específicas esta está abierta a la participación de los colaboradores. La comunicación presente en este tipo de clima es descendente; asimismo, el dinamismo de este tipo de clima permite una administración por objetivos.

Por último, se tiene el clima participativo grupal, donde la administración posee total confianza con sus colaboradores, la toma de decisiones se encuentra extendida por toda la organización, la comunicación es ascendente y descendente con la variante de que también es lateral. Hay mayor motivación e implicación de los colaboradores en las metas organizacionales.

Esta propuesta teórica de climas organizacionales no se contradice con las propuestas de Alcover et al. (2012), Parker et al. (2003) y González-Romá et al. (1999), sino que llega a complementarse e incluso a dar fundamento teórico a esos otros autores.

Dentro de estas definiciones y teorizaciones se acrecienta la duda sobre el constructo “clima laboral” y cómo se contraponen al “clima organizacional”; sin embargo, de acuerdo con Chiavenato (2007) y Alcover (2012), los dos conceptos hacen referencia a lo mismo. En ese caso, la utilización de uno u otro de estos sinónimos dependerá del autor en el cual se busque sustentación teórica.

Por lo tanto, se podría concluir que el clima organizacional es aquello que se percibe en una organización en tan solo unos minutos: la forma como actúan los colaboradores, cómo se desenvuelven en función de cómo se sientan con la empresa y las condiciones que la misma ofrece. El clima organizacional puede ser cálido/agradable o áspero/desagradable, y no necesariamente es el mismo en toda la organización, sino que es común que varíe entre las distintas oficinas.

2.2.2 Clima y cultura organizacionales

La cultura organizacional, al igual que el clima, es un elemento invisible pero perceptible para todos los colaboradores y clientes de la organización. Está presente en todas las organizaciones pero difiere de una a otra, es decir, la cultura nunca es igual en dos organizaciones, incluso pudiendo ser dependencias de una misma casa matriz.

Para Chiavenato (2007), la cultura organizacional es la forma en como los individuos se desenvuelven en una organización: sus hábitos, costumbres, creencias, valores, deseos, aspiraciones y actitudes; muestran las normas no escritas que rigen el diario vivir y predominan en la organización.

La relación existente entre el clima organizacional y la cultura es de inclusión del primero en la segunda, es decir, el clima forma parte de la cultura organizacional. El clima es susceptible al cambio y puede variar de un día a otro según el estado de ánimo o situaciones externas, pero no la cultura, ya que los valores y creencias son más estables en el tiempo.

2.2.3 Dimensiones y factores del clima organizacional

Con base en lo mencionado sobre el clima organizacional y sus teorías, la conceptualización de este abre la puerta para la discusión sobre qué factores influyen para tener un clima positivo o negativo en una organización. Antes de entrar de lleno con los factores del clima, es importante recalcar que el clima organizacional, dependiendo del enfoque del investigador, puede contener más o menos dimensiones, y dentro de estas dimensiones se contabilizan los factores que afectan el clima. A criterio de Brunet (2004), el clima, al ser la interpretación y reacción de los colaboradores frente a la organización, se ve sumido en un círculo vicioso; por ejemplo, allí donde un colaborador reaccione de manera negativa frente a una situación contribuye a un clima negativo, y este clima, a su vez, desencadena más conductas negativas de otros colaboradores, lo que crea un ambiente tenso y pesado en el cual el colaborador reacciona de manera más negativa. Como se ve, la negatividad va en aumento conforme el clima se haga más pesado. Según comenta el autor, el clima está formado por varios componentes y su naturaleza multidimensional es la que pieza fundamental con la que el profesional en recursos humanos debe contar, pues al realizar una medición es necesario dimensionar, comprender y analizar qué elementos están presentes en la organización.

De lo expuesto por Ostroff et al. (2003) se extrae que las premisas sobre el clima organizacional han ido evolucionando conforme el enfoque de las investigaciones ha cambiado, ya que este enfoque de estudio de climas múltiples en una organización le permite conocer factores más representativos que otros en la definición de su propio clima organizacional. Así, el número de dimensiones que componen el clima organizacional variará dependiendo del enfoque de investigación sucesivamente hasta lograr un clima positivo; lo mismo ocurre, pero de manera inversa, para un clima negativo.

Basados en esta premisa de dimensiones, diversos autores han creado instrumentos para la medición del clima organizacional; tal es el caso de Litwin y Stringer, citados por Brunet (2004), quienes lograron crear un cuestionario basado en la propuesta de Likert para medir 6 dimensiones: estructura, responsabilidad, remuneración, riesgos y toma de decisiones, tolerancia al conflicto, y apoyo. Dentro de estas dimensiones se medían las percepciones individuales frente a enunciados relacionados, logrando así medir el clima organizacional.

Por otra parte, para Alcover, Martínez y Rodríguez (2015) el clima organizacional está compuesto de 8 dimensiones, a saber: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad e innovación. Dichas dimensiones se entrelazan, ya que, si en una empresa se presenta suficiente autonomía, la cohesión será mayor; por consiguiente, habrá mayor confianza.

En contraste, Morera et al. (2016), basados en la propuesta de dimensiones de Litwin y Stringer, lograron identificar 3 dimensiones aplicables al clima organizacional, las cuales comprenden: -relaciones interpersonales, -estructura, funcionamiento y procesos, y -motivación y compromiso. Estas a su vez se dividen en factores analizables individualmente, con lo cual el clima se lograría identificar a través de indicadores que se desprenden de aquellos factores.

Sumado a esto, Chiang et al. (2017) en su estudio sobre clima organizacional y relación con la salud psicológica de los colaboradores se basaron en las dimensiones psicosociales propuestas por la OIT/OMS (1984) y en la escala Koys

y DeCotiis (1991) para la medición de clima organizacional, que fue adaptada al contexto empresarial ecuatoriano. Dichas dimensiones comprenden: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Como es notorio, las dimensiones poseen similitudes en los diferentes estudios realizados; no obstante, en los mismos estudios algunas variables no son tomadas en cuenta o se agregan más dimensiones por encima de las básicas. Resulta curioso que, en estos estudios, las dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación y manejo de conflictos son las que más se reiteran, e incluso sus factores son bastante similares en una fuente consultada o la otra.

Para efectos de esta investigación, las dimensiones tomadas en cuenta serán las mismas que en estudios anteriores, con la sumatoria de dimensiones tocantes a la actitud hacia el trabajo (se contemplarán estrés y carga laboral) y la dimensión de salud ocupacional, que se centrará en factores relacionados a ergonomía y espacio de trabajo.

Llegado a este punto, entonces, es necesario definir las dimensiones y factores que serán la base de la investigación:

Liderazgo: De acuerdo con Alves (2000), Chiavenato (2009) y Alcover et al. (2012), el liderazgo es la capacidad de influencia que posee una persona sobre otra, con la finalidad de que realice cierta acción o tenga un comportamiento específico. Dentro del esquema de liderazgo, es posible encontrar estilos de liderazgo que primeramente fueron categorizados por Lewin et al. (1939), en su estudio de “climas sociales”, en liderazgo democrático, autocrático y *laissez-faire*. Para estos investigadores, el liderazgo democrático es aquel donde las personas toman decisiones en grupo asistidas por el líder, donde se logra un consenso y se toma una decisión. Por otra parte, el liderazgo autocrático es aquel donde la persona en papel de líder toma las decisiones, no consulta y es el que divide y distribuye el trabajo. Por último, el liderazgo *laissez-faire* (o “dejar hacer”, en idioma francés) se da cuando las personas no se encuentran limitadas entre ellas ni se cuenta con la figura de líder, por lo que actúan a su gusto y parecer. Sumado a esto, Alcover et

al. (2012) comentan sobre el liderazgo transaccional, el cual comprende la relación líder-seguidor donde el líder es una figura presente y ausente al mismo tiempo, ya que este se encuentra presente pero actúa solo cuando ocurre una situación o error en particular y hay que corregir o enmendar el problema. Por otra parte, el liderazgo transformacional es el otro estilo que comentan los autores, el cual se relaciona con el líder que está presente, motiva a los colaboradores, desafía intelectualmente a sus seguidores con la finalidad de lograr un crecimiento en estos y se enfoca en un entorno de aprendizaje y desarrollo de potencial en sus seguidores.

Comunicación: Baterson y Ruesch citados por Guillén y Guil (2000), Chiavenato (2009) y Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) coinciden en que, en un nivel básico, la comunicación es el proceso por el cual un mensaje de un emisor enviado por cualquier canal es recibido por un receptor que lo interpretará y decodificará. Aplicada al ámbito organizacional o empresarial, la comunicación es el conjunto de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización a través de distintos canales.

Hernández et al. (2011) llama la atención sobre las barreras de comunicación, que son todas aquellas interferencias presentes en un proceso comunicativo bidireccional que surgen en el momento del proceso y pueden aumentar según sea la incompatibilidad de los individuos o la información que intentan emitir. Este autor clasifica las barreras de comunicación en personales (ocurren por el involucramiento de sentimientos humanos positivos o negativos), físicas (presentes en el lugar o entorno donde ocurre el proceso de comunicación), y semánticas (hacen que la interpretación del mensaje sea errónea por ambigüedades del mismo o por diferentes significados del mensaje que se quiso emitir).

En adición a la información anterior, cabe resaltar los aportes de Fernández (1999) en comunicación, ya que este autor propone la existencia de dos tipos de comunicación organizacional: externa e interna.

La comunicación externa consiste en la emisión de cualquier tipo de mensaje desde una organización a su público de interés, con ánimo de preservar, mejorar y perfeccionar las relaciones públicas que posea la organización.

Por otra parte, la comunicación interna se restringe al nivel interno de la organización, en alguna de estas dos vías:

- **Comunicación descendente:** Es el flujo de información que emana de la cúpula administrativa hasta los niveles inferiores. Para que sea efectiva es necesario que exista una posición de la organización en desarrollar una actitud positiva a la hora de transmitir el mensaje, ya que la actitud impregnará el mensaje y se reflejará en él. De igual manera, es importante mantener informados a los colaboradores y que las personas encargadas de emitir estos mensajes tengan pleno conocimiento de la organización, para evitar confusiones y malos entendidos; además, la comunicación debe ser planeada, es decir, debe existir una planificación del mensaje y el canal a utilizar, para evitar incongruencias y datos sueltos. Por último, debe existir una confianza mutua, ya que para transmitir un mensaje se necesitan dos individuos y, si no existe el grado necesario de confianza, el mensaje puede no ser recibido o no interpretarse de la manera que se desea.
- **Comunicación ascendente:** Siguiendo la misma línea argumental, esta es la que ocurre desde la base de la organización hasta su parte más alta. Según el autor, esta comunicación usualmente presenta bloqueos, ya que se pierden las líneas de contacto de transmisión y ocurre una distorsión del mensaje, perdiendo toda utilidad o sentido.

Como es posible observar, la comunicación descendente y ascendente son factores relevantes para este estudio, debido a su relación directa con los colaboradores y la administración.

Motivación: Cortés (2004), Alcover et al. (2015) y Chiavenato (2017) la definen como el proceso individual por el cual una persona obtiene el impulso emocional

para concretar una tarea. Dicho impulso se encuentra ligado a una recompensa o satisfacción final al realizar la tarea, es decir, es aquello que mueve a la persona a realizar la acción. Dentro de la motivación, la influencia de las otras dimensiones es notable, ya que si no se cuenta con el liderazgo óptimo ni la comunicación adecuada, las personas, a pesar de tener el impulso inicial, no serán capaces de completar su tarea de manera satisfactoria, por no contar con el apoyo que supone el líder del equipo o carecer de una comunicación efectiva y libre de barreras. (Hernández et al., 2011). Por lo tanto, dentro de la motivación es importante conocer factores como empoderamiento y compromiso, como lo comentan Morera et al. (2016), ya que permiten vislumbrar qué tan involucrado se encuentra el colaborador para con la organización.

Manejo de conflictos: Conforme a lo que propone Chiavenato (2009), el conflicto es un desacuerdo entre dos o más personas, donde en muchos casos se hace uso del poder cuando se encuentran intereses opuestos. Es por esto que el manejo de conflictos implica una dimensión como tal, ya que en toda organización los conflictos siempre estarán presentes, pero un manejo adecuado permitirá que la percepción sobre la organización sea positiva y se contribuya a un clima organizacional constructivo y propicio.

Asimismo, Chiavenato (2009) comenta que dentro del manejo de conflictos se encuentran 5 estilos, los cuales son:

- **Estilo competitivo:** Presenta fuerte asertividad al momento de imponer intereses propios. Es utilizado cuando se necesita una acción rápida o de urgencia; se basa en ganar e imponer.
- **Estilo abstencionista:** Consiste en no exponerse. Es utilizado cuando el conflicto es trivial o no existe posibilidad de ganar; únicamente busca ganar tiempo y obtener más información.
- **Estilo transigente:** Muestra un poco de asertividad y cooperación. Es útil cuando los intereses son igual de importantes y el poder de ambas partes esta igualado; se busca que el usuario tenga astucia y habilidad.

- **Estilo acomodaticio:** Presenta alto grado de cooperación y asertividad y funciona correctamente cuando ambas partes saben lo que está mal. Es necesario que el usuario sepa sobrellevar la situación.
- **Estilo colaborador:** Al igual que el acomodaticio, se presenta alto grado de cooperación y asertividad, ambas partes se pueden beneficiar mediante negociación e intercambio ejecutados correctamente. Requiere que ambas partes ganen y se comprometan con la solución.

Es importante, pues, conocer a través del estudio, el estilo de negociación presente en la organización mediante el factor de estilo de negociación.

Satisfacción laboral: Dentro de esta dimensión es importante tomar en cuenta los factores psicosociales dictaminados por la OIT/OMS (1984) que se encuentran en el clima organizacional, comenzando por el estrés. Chiavenato (2009) define el estrés como el estado que presenta una persona al encontrarse con una situación u oportunidad, exigencia o limitación que presenta un grado de incertidumbre y trascendencia. El estrés, según el autor, es hasta cierto grado necesario, ya que permite la concentración y ejecución de tareas de una manera correcta; no obstante, el exceso de estrés es el elemento que afecta al individuo física y psicológicamente. Seguidamente, dentro de esta dimensión se encuentra también la carga laboral, que es el volumen de horas que un colaborador dedica a realizar las tareas del día, plazos, exigencias y presiones que conllevan la ejecución de las mismas (Alcover et al., 2015). Por otra parte, estos autores se refieren a la satisfacción laboral como “la actitud o el conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y situación de trabajo” (p. 298), lo que podría suponer el factor a estudiar dentro de la dimensión de satisfacción laboral.

2.2.4 Clima organizacional y productividad

En complemento a la información anterior, el clima organizacional, al tener una causalidad diversa y diversidad de dimensiones, es posible que intervenga o se relacione con múltiples aspectos de los individuos, como por ejemplo la

productividad, que para Taylor (1903) en Chiavenato (2006) es el tiempo en el que el trabajador realiza la tarea asignada. Se mide a través del estudio de tiempos y movimientos que busca contabilizar la duración total de ejecución de una tarea y los pasos que conlleva la realización de la misma. Sin embargo, este enfoque científico de la administración que se basaba en mediciones, adaptaciones y modificaciones no tomaba en cuenta aspectos psicológicos de los individuos, es decir, para Taylor, el que una persona durara determinado tiempo realizando una tarea se debía a diversos factores como herramientas y técnicas utilizadas y la deficiencia o eficiente administración del personal, ya que se buscaba que los colaboradores fueran elegidos científicamente para los puestos de trabajo; pero se ignoraban por completo las percepciones, motivaciones y demás componentes psicológicos que involucran al ser humano.

Contrario a esto, Hawthorne (1927) citado en Chiavenato (2006) a través de sus experimentos logró identificar que las personas reaccionaban frente a cambios ocurridos con la iluminación en su espacio de trabajo, lo que posteriormente llamó “factor psicológico”, ya que reaccionaban por suposición personal de que a mayor iluminación mayor producción, y a menor iluminación menor producción. Mayo citado por Chiavenato (2006), con su teoría de las relaciones humanas, también planteaba una contrariedad a Taylor ya que, a juicio de Mayo, la organización por sí sola no representa productividad, “sino que esta es incapaz de aumentar la productividad si no se descubren, localizan y satisfacen las necesidades psicológicas (sic) del trabajador” (p. 93). Este enfoque basado en las necesidades psicológicas del ser humano han sido los pilares fundamentales de las escuelas de psicología del trabajo y teorías posteriores.

Continuando con la misma línea argumental, el clima organizacional también se ve influenciado por aspectos de salud e higiene en el trabajo que, de igual manera, se relacionan con la productividad. El sentimiento de bienestar que genera para un colaborador el que su organización se preocupe y cumpla con las regulaciones de salud ocupacional permite una mejoría en la percepción y, por ende, en su salud y bienestar general. Para Dressler (2009), la gerencia debe participar activamente en

los planes de seguridad y salud ocupacional de la organización, ya que resulta inútil comunicar a los colaboradores que trabajen de la manera más segura si la empresa no es la primera que lo garantiza. Siguiendo la base de esta premisa, Cass, Ling, Faragher y Cooper (2003) en su estudio lograron identificar que parte de la salud, estrés y satisfacción laboral de los colaboradores tiene gran dependencia en los mecanismos de adaptación individual; no obstante, se han hecho reportes de que la satisfacción general puede incrementar debido a la variedad de estrategias como mecanismo de adaptación para hacer frente a alguna situación. El estudio, llevado a cabo en Hong Kong, reporta que los administradores de empresas que han utilizado diferentes técnicas mejoraron la satisfacción laboral; asimismo, se tiene una relación con la adaptación que los colaboradores han desarrollado debido a la cultura organizacional. Es decir, parte de esta adaptación es satisfactoria porque la cultura lo permite.

Por otra parte, en las investigaciones de Kim y de Dear (2013) y de Hoendervanger et al. (2015), citadas en Budie, Appel-Meulenbroek, Kemperman y Weijis-Perree (2018), encontraron que las actividades cotidianas, el espacio de trabajo y la satisfacción del clima laboral afectan considerablemente al clima organizacional en general. Paralelamente, Budie et al. (2018) comentan que las variables antes mencionadas van a depender de las características individuales de cada persona, es decir, su edad, género, tiempo de laborar, entre otros. Dentro de la discusión que surge a raíz de esta investigación, los autores sostienen que el clima organizacional sí se relaciona con su ambiente de trabajo; por ende, su productividad. Asimismo, comentan que el clima no es solo el resultado del ambiente de trabajo, sino que es una combinación de este y las características de cada persona, es decir, las personalidades aportan positiva o negativamente al espacio y al clima laboral.

Como se observa, diversos factores, percepciones, aspectos psicológicos y de ambiente de trabajo afectan al clima organizacional y, basado en esta premisa, Pfeffer (2007) en su investigación logró identificar que las personas presentan baja productividad, crecientes conflictos y poco involucramiento con sus labores debido a las técnicas de administración de personal que se presentan en su lugar de

trabajo. Este autor comenta que dichas situaciones se presentan como un reflejo conductual de los trabajadores con sus empleadores. Dentro de las técnicas de administración de personal se encuentran las políticas salariales, recompensas, políticas de salud ocupacional, reclutamiento, inducción, entre otras, y lo que Pfeffer logró identificar fue que la ejecución de estas técnicas no era la óptima y ocurría una respuesta conductual de los colaboradores frente a esta manera de aplicarlas. En el estudio se comenta el ejemplo de las recompensas por productividad: las personas se encontraban en desacuerdo con premios individuales ya que los consideraban desproporcionados y que desprestigiaban el esfuerzo del equipo; por lo cual, cuando pretendían lograr metas incentivando con esta recompensa, se desencadenaba un conflicto en la organización.

Así pues, la productividad de una organización se ve afectada por diversos factores, sean físicos o psicológicos, que a su vez toman parte relevante en la percepción del clima organizacional, ya que, como se dejó establecido al inicio, la percepción de un clima positivo o negativo posee una causalidad múltiple.

2.2.5 Medición del clima organizacional

Con la globalización, el modelo de empresa ha sufrido cambios a través del tiempo. Las organizaciones cambian sus técnicas y métodos a la vez que sus colaboradores también cambian con ella. Para Dressler (2009), el papel que deben jugar los gerentes de recursos humanos se relaciona con la globalización y, por ende, con nuevas adaptaciones al entorno. Este autor explica que la administración de recursos humanos básica (relegada a contratación, planillas, remuneraciones y despidos) ha cambiado a una administración estratégica que se rige bajo un plan estratégico y busca cumplir con metas y objetivos mediante políticas y prácticas que modifican y suman habilidades en los colaboradores. De igual manera, Werther, Davis y Guzmán (2014) comentan que los cambios que ocurren en el entorno se dan en todos los niveles y a diferentes velocidades, por lo cual el profesional en recursos humanos debe contar con las herramientas necesarias para hacerles frente y lograr acciones que permitan una adaptación de la organización. Con este

fin, es necesario contar con diferentes métodos para conocer a fondo la situación en la organización.

Sumado a esto, Chiavenato (2017) comenta que las organizaciones conforme van creciendo se van distanciando de los objetivos organizacionales, ya que las personas poseen sus objetivos individuales y la organización a través de la alta gerencia se traza sus propios objetivos empresariales. Es por esto que el papel del profesional en recursos humanos es el de alinear con estos objetivos empresariales a las personas que forman parte de la organización, logrando una armonía. Asimismo, sostiene que conforme las organizaciones se desenvuelven en un ambiente se van modificando, presentando varianzas entre ellas a través del tiempo y el espacio, como reacción o consecuencia de la planificación y las estrategias utilizadas para lograr ese cambio. En virtud de todo lo anterior se puede decir que las organizaciones son complejas y diversas, ya que dependiendo de los objetivos, planificación y estrategias estas cambian.

Debido a esta necesidad de adaptación y supervivencia en el medio es que los profesionales en recursos humanos buscan los mecanismos para conocer cómo se encuentra la organización y qué cambios deben hacerse para lograr encaminarse al cumplimiento de una meta u objetivo en común; como parte de los mecanismos, y basándose en la teoría de Likert sobre el clima organizacional, es posible, mediante el diagnóstico de clima organizacional, conocer el estado de la organización, ya sea segmentándolo en departamentos o secciones e incluso se puede extrapolar a toda la organización. El clima organizacional, al ser un elemento intangible de la organización, se puede medir a través de diferentes métodos y técnicas de recolección de información como las escalas de actitudes y opiniones que, según Ander-Egg (1992), “son instrumentos utilizados en ciencias sociales para observar y medir características muy diversas de los fenómenos sociales” (p. 251). A través de las escalas es posible conocer la percepción de los individuos sobre ciertos temas o fenómenos, lo que permite explicar cómo afecta este fenómeno a los individuos de la manera más objetiva posible.

Dentro de las escalas de actitudes y opinión más utilizadas se encuentran:

Escala de intensidad: Consiste en la estructuración de opiniones sobre un abanico que se relacionan con la aprobación o desaprobación de un enunciado o tema; no obstante, también es posible estructurar esta escala mediante el establecimiento de una línea horizontal con igual distancia entre las opciones, donde la persona tiene que elegir una posición con respecto al enunciado o tema, y van del 1 al 10 o, en su defecto, del 1 al 5 (Ander-Egg, 1992).

Escala de Crespi: Ander-Egg (1992) comenta que la escala de Crespi, llamada también “termómetro de la desaprobación social”, puede ser utilizada para medir diferentes tipos de actitudes u opiniones, ya que consta de 5 grados de aceptación con respecto a un enunciado.

Escala de Likert: De acuerdo con Hernández et al. (2010), esta escala busca conocer la reacción de los individuos frente a una afirmación o juicios; los valores a elegir poseen una puntuación que, al final, hace posible conocer la actitud frente a las afirmaciones por medio de la sumatoria de las puntuaciones obtenidas. Asimismo, el autor sostiene que la medición puede ser en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas según sea el criterio de discriminación que posea el individuo; tal jerarquización consiste en una línea de categorías de respuesta las cuales no pueden estar dispersas, sino que deben ir de positivo - neutral - negativo o de negativo - neutral - positivo, es decir, se debe respetar la jerarquía.

Frases incompletas: Esta escala busca que el individuo en una escala de 0 a 10 circunscriba el número que mejor se acerque a su respuesta. En sus extremos presenta frases que guían al individuo; generalmente el enunciado es una actitud u opinión sobre un tema y en los extremos de la escala se encuentra un aspecto positivo y otro negativo, donde el informante marca su posición para completar el enunciado (Hernández et al., 2010).

Diferencial semántico: Para Hernández et al. (2010), esta escala consiste en adjetivos extremos que califican al objetivo de actitud, es decir, el informante debe

calificar una actitud con respecto a su reacción basándose en dos adjetivos bipolares; su elección se ajustará a la que mejor refleje su reacción. Estos adjetivos se encuentran separados por espacios de forma que los ubican en los extremos de la escala.

En adición a estas escalas, las técnicas de recolección de datos cualitativos representan un complemento, ya que se pueden contrastar con la información contenida en las escalas. Dentro de estas técnicas se tienen:

Entrevista: En palabras de Hernández et al. (2010), Benassini (2014) y Bernal (2016), consiste en la creación de un vínculo de confianza entre un entrevistador y un entrevistado, donde el motivo es conocer más a profundidad información relevante del fenómeno en estudio. La entrevista puede ser estructurada –su naturaleza es rígida, ya que presenta las preguntas de antemano–, semiestructurada –permite un grado de flexibilidad en las preguntas– o libre, que es cuando las preguntas se van originando conforme avanza la conversación.

Grupo focal: Como parte de las mediciones de clima organizacional, para Hernández et al. (2010) y Benassini (2014) el grupo focal consiste en una reunión de personas que se sigue una dinámica estructurada donde se busca conocer o analizar la opinión de un tema en específico. El propósito es propiciar la interacción de las personas, con sus diferencias de opiniones y percepciones.

La aplicación de estas técnicas en conjunto o de manera individual en la práctica permite tener un panorama más amplio sobre la importancia del clima organizacional para la toma de decisiones, ya que permite realizar una radiografía al entorno interno de la organización, logrando detectar situaciones positivas y otras que necesitan trabajarse para una mejor calidad del clima y, por ende, mayor productividad.

Dado que este diagnóstico permite visualizar el contexto organizacional, muchos investigadores han diseñado diferentes metodologías para la medición del clima

organizacional, donde las metodologías planteadas están adaptadas al contexto empresarial, sectorial, cultural y social de una región.

Según lo expuesto por Gómez (2009), su investigación concluyó con la creación y validación de un instrumento de 39 ítems que busca medir la calidad de vida laboral percibida por los colaboradores en empresas colombianas. Dicho instrumento contempla 8 dimensiones que se relacionan estrechamente con la calidad de vida laboral, los cuales se fundamentan en compensación y beneficios, condiciones de ambiente y del trabajo, naturaleza de la tarea, desarrollo y seguridad laboral, democracia organizacional, derechos fundamentales, equilibrio laboral y relevancia social del trabajo. El estudio estuvo dirigido a 250 sujetos en 3 empresas públicas y privadas en la ciudad de Bogotá, y parte de la discusión con el instrumento diseñado es que el nivel de confiabilidad para la muestra alcanza el 0.88, lo cual permite una alta predicción en la evaluación del clima organizacional en otras poblaciones.

De igual forma, García-Saisó et al. (2014) en el estudio realizado tomaron la escala Moos para clima organizacional denominada WES (Work Environment Scale) y la adaptaron al contexto mexicano de organizaciones. La premisa principal de esta escala es medir tres dimensiones denominadas “relaciones”, “autorrealización” y “estabilidad/cambio” en el trabajo; el resultado de dicha investigación concluyó con una escala de 18 reactivos, organizados en 3 grandes dimensiones las cuales contemplan clima laboral, aspectos físicos y normatividad organizacional con un indicador de cambio. El hecho de que se haya aplicado a 490 colaboradores mexicanos dotó a la escala de gran confiabilidad y validez en el estudio del clima organizacional. Los autores argumentan que “el clima que prevalece en una organización resulta de la expresión que el individuo hace acerca de las características internas de ésta, en donde el individuo participa desempeñándose y/o interactuando con otros” (p. 1382).

Por otra parte, Morera, Ávila y Zúñiga (2016), a través de un estudio de clima organizacional en la Municipalidad de San Pablo de Heredia, en Costa Rica, apoyados en entrevistas, grupos focales y un instrumento de corte cuantitativo de

90 preguntas basado en la escala Likert y validado por la Escuela de Psicología y la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR), lograron determinar el clima organizacional en esta institución. Asimismo, identificaron los puntos débiles que necesitan mejora dentro de la organización para avanzar a un clima óptimo. Dentro del estudio se contemplaron 3 dimensiones: 'relaciones interpersonales', 'estructura, procedimientos y procesos' y 'motivación y compromiso', cada una subdividida en 8 variables. Los autores fundamentaron de este modo el uso que efectuaron de las técnicas e instrumentos:

Para la medición del clima organizacional es frecuente el uso de instrumentos como los cuestionarios, apoyados por entrevistas y grupos focales. El clima de cada organización responde a una mezcla de características propias, por lo que la estructura de los instrumentos de medición empleados, las dimensiones y variables a analizar deben ser adaptadas a cada realidad. (p. 3).

A su vez, Chiang et al. (2017) investigaron el clima organizacional desde una perspectiva de salud psicológica de los colaboradores de empresas ecuatorianas. Ante la carencia de este tipo de estudios, se logró encontrar que en una muestra de 350 colaboradores las organizaciones no dan prioridad a aspectos psicológicos que generen un clima motivador de trabajo; este estudio se realizó bajo escalas de medición de clima organizacional y cuestionarios que buscaban relacionar factores organizacionales que afectan la salud psicológica de los trabajadores y, por ende, su bienestar. En dicho estudio se logró constatar que los factores que afectan la salud psicológica se relacionan con estrés y fatiga, y que el principal motivador del clima organizacional es la autonomía del colaborador con las decisiones y trabajo que posee, por lo cual, para estas organizaciones, trabajar en esos aspectos representaría una mejora en su clima empresarial.

Como conclusión, es importante recalcar el papel que cumplen los diagnósticos de clima organizacional. Como se mencionó anteriormente, le permiten al investigador conocer y explicar los factores que están afectando el clima en determinado

momento, y este, a su vez, puede proponer a la administración un plan de acción o medidas de contingencia para mejorar la calidad del clima.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Para la presente investigación se contemplaron los factores y los enfoques que supone la investigación científica; asimismo, se tomaron en cuenta todos aquellos elementos que permiten la realización de un trabajo idóneo y formal.

3.1 Enfoque de investigación

Dentro de la investigación, los subtipos permiten guiar al investigador en cuál metodología utilizar. Se basan en el criterio cuantitativo que, según Hernández et al. (2010), es el tipo de investigación que presenta una secuencia de pasos en donde se busca probar una hipótesis sobre el fenómeno en estudio. No obstante, el investigador se puede basar de igual manera en el criterio cualitativo: aquella investigación que busca interpretar el fenómeno de estudio utilizando recolección de datos pero sin que haya una secuencia en sentido estricto, como sí se indica para la investigación cuantitativa.

Por lo tanto, debido a la complejidad del estudio que abarca temas cuantitativos y cualitativos, la presente investigación se realizó bajo el criterio mixto, el cual busca encontrar un punto medio entre los enfoques cuantitativos y cualitativos de investigación, es decir, utilizar ambos métodos pero no sobreponiéndolos sino que se complementen, ya que el tratamiento que ambos enfoques dan a la información es de valioso interés para el investigador en su labor de estudiar un fenómeno (Hernández et al., 2010).

Como parte del enfoque mixto, es necesario tomar en consideración que los instrumentos de recolección de información utilizados se basaron en los criterios del tipo de información que se requería. En otras palabras, para el caso de la investigación se utilizaron instrumentos cuantitativos que permitieran recopilar información de manera ordenada y estructurada, con la finalidad de interpretar y dar explicación al clima organizacional en las empresas; asimismo, la utilización de técnicas cualitativas permitió conocer la perspectiva de cada informante sobre el clima organizacional en que se desenvuelve así como la percepción del encargado del negocio.

3.2 Tipo de investigación

Con relación al enfoque mixto sobre el cual está basada la presente investigación, es preciso resaltar que Hernández et al. (2010) definen la investigación descriptiva como aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80), lo que permite medir y cuantificar información referente al clima organizacional en las empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón. Asimismo, abre la puerta a identificar de manera sistematizada y ordenada los factores que influyen en el clima organizacional de una empresa.

Seguidamente, es necesario abarcar de igual manera el tipo de investigación explicativa que, de acuerdo con la posición de Hernández et al. (2010), es la que permite ver más allá de la descripción del fenómeno: busca explicarlo, aclarar en qué condiciones se da y cómo ocurre y se desarrolla.

Aunado a lo anterior, la investigación hace uso del estudio de caso que, en base a lo que sostiene Bernal (2016), reúne criterios descriptivos y explicativos así como información cualitativa y cuantitativa, todo con la finalidad de conocer más a profundidad el tema de estudio, el cual se acopla a la investigación sobre el clima organizacional. Como se recordará, parte de la propuesta de la investigación es generar una metodología aplicable a las empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón; en consecuencia, esta propuesta debió ser aplicada con previa autorización de la población de estudio.

3.3 Fuentes de información

La información recopilada con miras a esta investigación posee un valor sustantivo para la formalidad y seriedad de los datos y resultados presentados, en procura de que refleje el contexto sobre el cual se desarrolla el clima organizacional, y cómo este logra reflejarse en el comportamiento y percepciones de los colaboradores de la organización. Por lo tanto, para la presente investigación las fuentes utilizadas fueron las siguientes:

3.3.1 Fuentes primarias

Para los efectos de la presente investigación las fuentes primarias son todas aquellas que brindan información de primera mano referente al tema que necesiten un análisis profundo. Hernández et al. (2010) señala que estas fuentes se basan en un análisis documental procedente de libros, índices de instituciones gubernamentales y la población de interés e informantes; aunado a esto, Bernal (2016) hace alusión al análisis documental como la forma en que se logra relacionar la información procedente de documentos con el tema de estudio, a manera de establecer posturas o estado actual del tema, además, se contemplan los datos recolectados mediante instrumentos aplicados a la población, ya que estos son de primera mano y permiten conocer la percepción del individuo y su relación con el fenómeno en estudio.

En el estudio aquí desarrollado, las fuentes primarias de información, como se mencionó anteriormente, se delimitaron así:

Libro de primera mano: Obra impresa o digital de uno o varios autores bajo una casa editorial que traten o se relacionen al tema de estudio.

Estadísticas de instituciones gubernamentales: Estudios y mediciones publicados por instituciones del gobierno en la forma de datos numéricos, índices, escalas y pronósticos.

Informante: Miembro de la población a la cual se le aplican los instrumentos y técnicas de recolección de información para probar el fenómeno en estudio.

3.3.2 Fuentes secundarias

Dentro de la investigación, la revisión de documentos con nexo directo al tema en estudio permite tener una visión más general del tema; no obstante, como fuentes secundarias de información se toman en cuenta todos aquellos documentos que ya presentan un análisis exhaustivo del tema en cuestión. Estas fuentes abarcan:

Tesis de grado: Investigación académica que es parte de los requerimientos para obtener un grado universitario.

Tesis de posgrado: Investigación académica de alto nivel que estudia un fenómeno a profundidad como requisito para obtener una especialización, máster o doctorado universitario en cualquier área del conocimiento.

Índices o mediciones: Realizados por instituciones gubernamentales o no, son estudios que buscan medir en menor o mayor medida temas relacionados al fenómeno en estudio.

Publicación científica: Hace referencia a cualquier documento, informe o artículo de naturaleza académica que busca comunicar los resultados de una investigación la cual ha pasado por un riguroso criterio de realización y análisis de datos.

Revista indexada: Publicación periódica académica de alto nivel donde los artículos han sido evaluados por un panel de expertos y sometidos a aprobación para ser publicados.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información están basados en el enfoque mixto de la investigación, y en lo comentado por los autores García-Saisó et al. (2014), Morera et al. (2016) y Gómez (2009) para la medición del clima organizacional. De ahí la conveniencia de resaltar el valor teórico y operativo de cada una de estas técnicas e instrumentos que serán descritos a continuación:

3.4.1 Cuestionario

La recolección de datos de manera ordenada y sistematizada se realizó a través de cuestionarios que, en la visión de Hernández et al. (2010), presentan preguntas con respecto a variables y estas pueden variar en cantidad; asimismo, hace hincapié en que el cuestionario es el instrumento más utilizado en la recopilación de información.

Los cuestionarios utilizados buscaban filtrar primero la información sobre el conocimiento general de los informantes sobre el clima organizacional y las metodologías utilizadas para la medición de este. Adicional a esto, se presentó un segundo cuestionario como parte de la propuesta de plan piloto donde se pretendía realizar un diagnóstico de clima organizacional a la empresa que se mostrara anuente a participar en esta propuesta.

3.5 Población de interés

Para el presente estudio, la población de interés son todos aquellos empresarios propietarios o administradores pertenecientes al sector servicios del cantón de Pérez Zeledón; no obstante, fue preciso segmentar el sector servicios contemplando pequeñas empresas, específicamente estaciones de servicio y talleres de enderezado, pintura y automotrices que posean más de 10 colaboradores. Dicha segmentación responde a la amplia variedad de empresas que constituyen este sector, lo que permitió centrar el estudio en las organizaciones que se presentan a continuación.

Para efectos de representar las organizaciones sobre las cuales recayó el estudio, se realizó el siguiente cuadro:

Tabla 2 Organizaciones para el estudio

Organización	Localización (Distrito)
Estación de servicio Beto Solís	San Isidro de El General
Estación de servicio Fersol	San Isidro de El General
Estación de servicio Paso Real	Daniel Flores
Estación de servicio El Rodeo	Daniel Flores
Estación de servicio El Jorón	Daniel Flores
Estación de servicio Pejibaye	Pejibaye
Estación de servicio Tanok (Fersol)	San Isidro de El General
Estación de servicio Gasotica	San Isidro de El General
Estación de servicio Trova	Daniel Flores

Taller de enderezado y pintura 3B Daniel Flores
Taller de enderezado y pintura Daniel Flores
Hermanos González
Taller de enderezado y pintura Rojas Daniel Flores
S.A.

Nota: Elaboración propia, 2019.

3.5.1 Informantes

Como parte del proceso de investigación, se requirió una propuesta metodológica para diagnosticar efectivamente el clima organizacional en una empresa del sector servicios, y en dicha propuesta los informantes se dividieron en dos categorías: el informante colaborador y el informante empresario. El primero corresponde a todo trabajador de la organización que, con previa autorización, accedió a la aplicación de la metodología propuesta para conocer el clima organizacional y buscar la mejora continua; en tanto que el informante empresario es el administrador, dueño o gerente propietario sobre el cual recae la organización de interés. En una etapa siguiente, se contrastó la información facilitada por los informantes y el sujeto perteneciente a la población de interés que forma parte de cada organización.

3.5.2 Censo

Debido a la segmentación antes comentada, fue necesaria la realización de un censo ya que la población total era pequeña en comparación a otros estudios que sí permiten aplicar técnicas de muestreo. Hernández et al. (2010) comentan que la realización del censo conlleva el involucramiento de todos los elementos de la población; además, es necesaria cuando se busca conocer la opinión de toda la población y evitar sesgos por exclusión de información.

3.6 Tratamiento de datos del estudio por emergencia sanitaria a causa de la enfermedad COVID-19

A raíz de la declaratoria de pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el mes de marzo del 2020, y la consiguiente declaratoria de emergencia nacional por el virus SARS-CoV-2 causante de la enfermedad COVID-19 a través del decreto ejecutivo N°. 42227-MP-S, y de acuerdo con el riesgo de contagio que supone el contacto con personas por la facilidad de propagación del virus, las empresas contempladas en el estudio desde el año 2019 y programadas para entrevistas y encuestas en el I ciclo del 2020 informaron que no estaban en condiciones de aceptar a personas no esenciales en sus instalaciones. De la población de estudio se obtuvo respuesta positiva del taller de enderezado y pintura 3B, así como de las empresas gasolineras Gasotica y Beto Solís, ubicadas en los distritos de San Isidro y Daniel Flores respectivamente, para continuar con el estudio como estaba previsto.

Este hecho supuso una reducción sustancial en la cantidad total de personas que se contemplaron para el estudio, por lo que se optó por utilizar el tratamiento de estudio de caso, el cual consiste en técnicas y herramientas de la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta de forma que ofrezcan utilidad para responder al planteamiento del problema de investigación haciendo uso del análisis comparativo (Hernández et al., 2010). Asimismo, Yin (2003) comenta que el estudio de caso es ampliamente utilizado cuando se desea conocer más sobre un individuo, grupo u organización; y añade, retomando lo expuesto por Ghauri y Grønhaug (2002), que lo utilizan las empresas para conocer más sobre un fenómeno en cuestión.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se llevará a cabo el análisis de la información recopilada por medio del cuestionario; esto con el fin de unificar los datos para obtener información concreta sobre la importancia que tiene el uso de una metodología para medir el clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís pertenecientes al sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, específicamente en la división de talleres automotrices y estaciones de servicio.

Para efectos de la interpretación de los resultados, en lo referente a los promedios de los módulos, los cuales se sitúan en una escala de 1 a 5, se disponen las siguientes categorías:

- De 1 a 1,99: calificación muy mala
- De 2 a 2,99: calificación mala
- De 3 a 3,99: calificación regular
- De 4 a 4,5: calificación buena
- > 4,5: calificación muy buena

4.1 Factores que impactan el clima organizacional en las empresas y herramientas utilizadas para su medición

En el presente apartado se pretende analizar los factores que influyen en los climas organizacionales desde la perspectiva de cada empresa; así como también conocer cuáles herramientas se destinan a la medición del clima organizacional en las empresas y los instrumentos encontrados en las organizaciones del estudio.

4.1.1 Factores que impactan en el clima organizacional de las empresas

El clima organizacional siempre será influenciado por ciertos factores de forma positiva o negativa, y en ello coinciden diversos autores. A continuación se exponen los factores analizados en el presente estudio.

Liderazgo: Alves (2000), Chiavenato (2009) y Alcover et al. (2012) lo definen como la capacidad de influenciar que tiene una persona sobre otra, para que actúe o realice un comportamiento en específico.

Este factor es indispensable para definir cómo es el clima organizacional, ya que muestra la percepción que tienen los colaboradores con respecto a sus jefaturas. Es decir, si las jefaturas poseen liderazgo tendrán una mayor influencia sobre sus colaboradores, logrando con ello que se encuentren motivados y a gusto con la empresa.

Comunicación: De acuerdo con Baterson y Ruesch citados por Guillén y Guil (2000), Chiavenato (2009) y Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), es cuando un emisor envía por cualquier canal un mensaje y es recibido por un receptor que lo interpretará. En el ámbito organizacional o empresarial la comunicación es el conjunto de mensajes que se intercambian entre sus integrantes, lo que permite que los colaboradores conozcan lo que la organización quiere de ellos. Si se da la comunicación y es asertiva, se pueden cumplir las tareas, metas y objetivos; de lo contrario, si un mensaje es mal transmitido, puede dar cabida a conflictos internos afectando el clima organizacional.

Motivación: Es el proceso individual por el cual una persona obtiene el impulso emocional para concretar una tarea, y se encuentra ligado a una recompensa o satisfacción final al realizar la tarea. En otras palabras, es aquello que mueve a la persona para realizar una acción (Cortés, 2004; Alcover et al., 2015; Chiavenato, 2017).

La motivación es lo que mueve a los colaboradores a llevar a cabo una acción, es decir si se pretende tener un buen clima organizacional es necesario lograr que los colaboradores se encuentren motivados, ya sea por medio de incentivos, reconocimientos, promociones o mejora de condiciones laborales y salarios.

Manejo de conflictos: Conforme con lo expuesto por Chiavenato (2009), el conflicto es un desacuerdo entre dos o más personas, donde en muchos casos se hace uso del poder cuando se encuentran intereses opuestos.

Los conflictos siempre van a estar presentes en una organización a partir de la simple interacción que se da entre personas, por lo que es indispensable conocer

las diferentes técnicas empleadas en la gasolinera Beto Solís, Gasotica y taller 3B para abordar y resolver el conflicto.

Satisfacción laboral: Para Alcover et al. (2015), esta se refiere a “la actitud o actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y situación de trabajo” (p. 298).

La satisfacción laboral se ve influenciada por la carga laboral y el estrés del diario vivir. Por lo tanto, en las empresas deben procurar que los colaboradores manejen niveles de estrés bajos y que las cargas laborales sean tolerables, para que de ese modo los colaboradores se sientan satisfechos realizando sus labores y a su vez el clima organizacional sea el óptimo.

4.1.2 Herramientas utilizadas en las empresas para medir el clima organizacional

El clima organizacional puede medirse utilizando diversos métodos y técnicas de recolección de información. Las mismas permiten conocer la percepción que tiene un individuo de cierto tema, y pueden emplearse en mayor o menor medida según el tipo de investigación y su profundidad.

De acuerdo con la investigación y análisis documental realizado, se logró determinar que las herramientas más comunes utilizadas para medir el clima organizacional en las empresas son las siguientes:

Escala de intensidad: Según manifiesta Ander-Egg (1992), consiste en la estructuración de opiniones sobre un abanico que se relaciona con la aprobación o desaprobación de un enunciado o tema, con opciones de calificación que pueden variar del 1 al 5 o del 1 al 10.

Escala de Crespi: Ander-Egg (1992) expone que esta escala, también llamada “termómetro de la desaprobación social”, puede usarse para medir diferentes tipos de actitudes u opiniones, ya que consta de 5 grados de aceptación con respecto a un enunciado.

Escala de Likert: Busca conocer la reacción de los individuos frente a una afirmación o juicios. Dentro de esta escala los valores a elegir poseen una puntuación, y al final se hace una sumatoria de las puntuaciones obtenidas, puede ser en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas. Deben ir de positivo - neutral - negativo o viceversa (Hernández et al., 2010).

Frases incompletas: Hernández et al. (2010) hacen hincapié en que esta escala busca que el individuo en una escala de 0 a 10 circunscriba el número que mejor se acerque a su respuesta. Permite conocer de manera más rápida la percepción del informante con respecto al enunciado que se le pregunta.

Diferencial semántico: Para Hernández et al. (2010), esta escala consiste en adjetivos extremos que califican a la actitud como objetivo, es decir, el informante debe calificar una actitud con respecto a su reacción basándose en dos adjetivos bipolares, donde su elección se ajustará a la que mejor refleje su reacción.

Entrevista: Buendía, Colás y Hernández (2001) citados por Bernal (2016) describen la entrevista como una técnica que permite recoger información de un entrevistado (informante) mediante preguntas previamente diseñadas con este fin que son aplicadas por el entrevistador (aplicador). Puede tener la flexibilidad de dar cabida a cambios al momento de su aplicación, según la información que se desee recolectar.

Grupo focal: De acuerdo con Benassini (2014), es aquella técnica que reúne cierta cantidad de personas en un lugar previamente seleccionado donde se expone un tema de discusión de determinada situación, con la finalidad de obtener conclusiones y opiniones sobre el mismo.

Cuestionario: La recolección de datos de manera ordenada y sistematizada se realiza a través de cuestionarios que, al decir de Hernández et al. (2010), presentan preguntas con respecto a variables y estas pueden variar en cantidad. Asimismo, hace hincapié en que el cuestionario es el instrumento más utilizado para recopilar información.

4.2 Situación actual de la cultura y clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís

En este apartado se muestra los promedios obtenidos por las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís con respecto a la cultura y clima organizacionales. Estos se encuentran interrelacionados por los sentidos de pertenencia y orgullo que poseen los colaboradores para las organizaciones en que laboran; a su vez, el clima en parte se desarrolla a partir de estos sentimientos, es decir, si los colaboradores presentan un arraigo y orgullo el clima tendrá una tendencia positiva.

En la figura 2 se obtuvo que el promedio general para la cultura y el clima organizacionales es bueno (por arriba del 4, siendo 5 la nota máxima). Esto quiere decir que los colaboradores presentan un arraigo, y concuerda con lo comentado por Chiavenato (2007) de que el clima se ve influenciado por la cultura organizacional, dado que esta es más estable a través del tiempo en contrapartida al clima, que presenta variaciones situacionales o momentáneas.

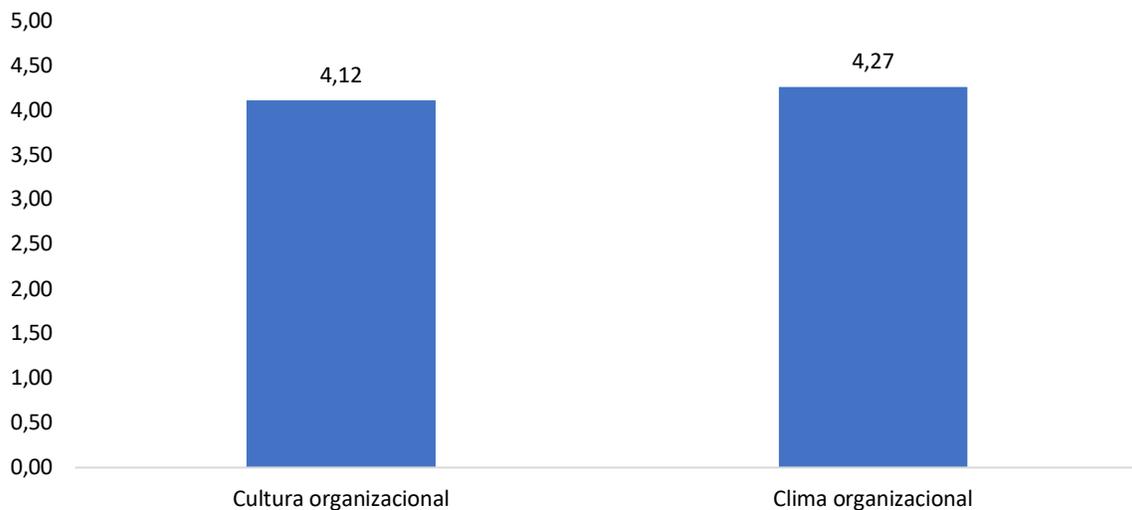


Figura 2. Promedio general del módulo de cultura organizacional y clima organizacional. Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

4.2.1 Conocimiento de las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís sobre la cultura organizacional

El promedio general de cultura organizacional se segmentó en las organizaciones participantes del estudio. En términos generales, las tres poseen buen promedio en su módulo de cultura, siendo la empresa Gasotica la que muestra una tendencia de arraigo e identificación más fuerte en sus colaboradores con respecto a las demás y al promedio general.

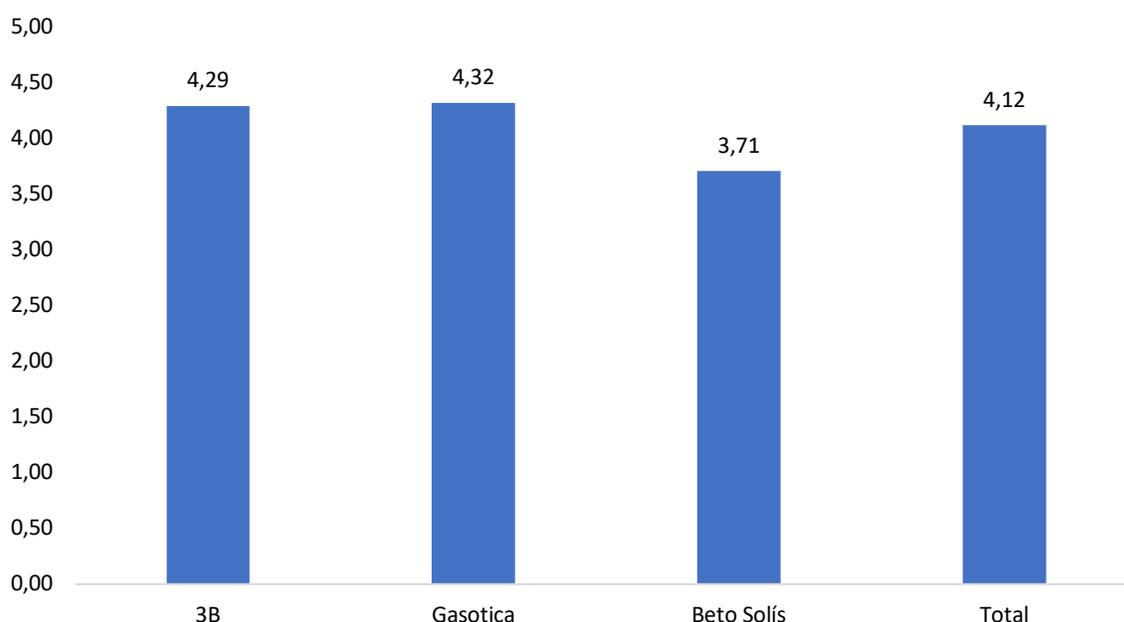


Figura 3. Promedio de cultura organizacional segmentado por empresas.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Ahora bien, al promediar cada una de las empresas se logró observar que la gasolinera Beto Solís presentó un promedio inferior con respecto a las otras empresas en el módulo de cultura organizacional. La tabla 3 deja en claro que los colaboradores con menor tiempo laborado y con estudios de secundaria finalizados son los que presentan menor arraigo con la empresa.

Tabla 3. Tiempo laborado y escolaridad por empresa con respecto a la cultura organizacional

	Tiempo laborado			Escolaridad		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Beto Solís	3,61	3,80	3,69	4,06	3,39	3,67
Gasotica	4,00	4,19	4,60	4,22	4,47	4,67
3 B	4,67	4,30	4,31	4,47	4,25	4,17

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

El poco arraigo en la empresa puede repercutir en factores como motivación o satisfacción laboral, según lo comentado por Cortes (2004), Alcover et al. (2015) y Chiavenato (2017), que explican que estos son procesos individuales e interiorizados de la percepción del colaborador sobre su espacio de trabajo. Asimismo, esto puede representar un problema a largo plazo para la empresa si llega a incrementar los índices de rotación de personal y, por consiguiente, disminuir la productividad general de la empresa. Debe tenerse presente que a mayor índice de rotación, mayor incremento en el gasto de inducción y capacitación de nuevos colaboradores.

En lo que respecta a valores organizacionales y políticas de no discriminación, se observó que las empresas presentan promedios destacables (superiores a 4), con lo que reflejan una cultura organizacional que fomenta la equidad, y esto se relaciona directamente con los valores que las empresas proyectan en sus colaboradores.

Tabla 4. Tiempo laborado y escolaridad con respecto a los valores organizacionales y políticas de no discriminación

	Tiempo laborado			Escolaridad		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Valores organizacionales	4,29	4,18	4,39	4,48	4,21	3,86

Política de no discriminación	4,50	4,36	4,61	4,62	4,26	4,57
--------------------------------------	------	------	------	------	------	------

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Los valores organizacionales son fomentados desde la razón de ser de la organización, luego son replicados por los colaboradores en la convivencia diaria; pueden coincidir de inicio con la filosofía de vida de cada colaborador, o bien pueden influir en los valores propios fomentando un cambio positivo. De igual manera se cumple para la organización, donde los valores de la colectividad influyen en los valores organizaciones. Esta relación de coincidencia se observa en la tabla 4, donde, en general, los valores organizacionales coinciden con los valores personales; no obstante, en el caso de los colaboradores con estudios universitarios finalizados se observa una tendencia regular con respecto a la interpretación mencionada al inicio de este apartado (un valor intermedio comprendido entre 3 y 3,99). Esta posición puede repercutir en la identidad y significado que posee la organización para estos colaboradores, impidiendo una identificación y compaginación total con la organización; eso sí, al compararla con el promedio general mostrado en la figura 2 no hubo repercusión en la identidad general y arraigo hacia la organización, por su promedio presentado de 4,12, el cual se cataloga como bueno.

Las políticas de no discriminación emanadas desde la administración fomentan el libre intercambio de ideas, la sana convivencia de los colaboradores, la tolerancia y el respeto por las personas. De acuerdo con la información de la tabla 4, las empresas pertenecientes al estudio presentan promedios destacables, evidencia de que sus colaboradores se identifican con el papel que ha tomado la empresa para erradicar cualquier tipo de discriminación y fomentar el respeto por la dignidad humana.

Dentro de los esfuerzos de la administración es necesario mencionar las iniciativas de erradicación de tratos diferenciados hacia sus colaboradores, donde es posible

observar una ligera variación en los colaboradores que presentan menos tiempo de laborar en estas empresas frente a sus compañeros de más antigüedad.

4.2.2 El clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís

De acuerdo con lo comentado por Borman, Ilgen y Klimoski (2003), Chiavenato (2007) y Brunet (2011), el clima organizacional presenta variaciones temporales, representa la opinión y percepción más profunda del individuo y su medio que le rodea, y es altamente sensible a las acciones empresariales, políticas, económicas y sociales. El clima organizacional es el producto final del análisis de las variables que lo componen; no obstante, en sí, es la percepción de los colaboradores en un momento determinado para con la empresa donde laboran. En la figura 4 que se muestra a continuación se detecta que la percepción de los colaboradores, en general, es alta; únicamente en la empresa Beto Solís esta percepción se encuentra por debajo del promedio, de lo cual se infiere un descontento en la organización.

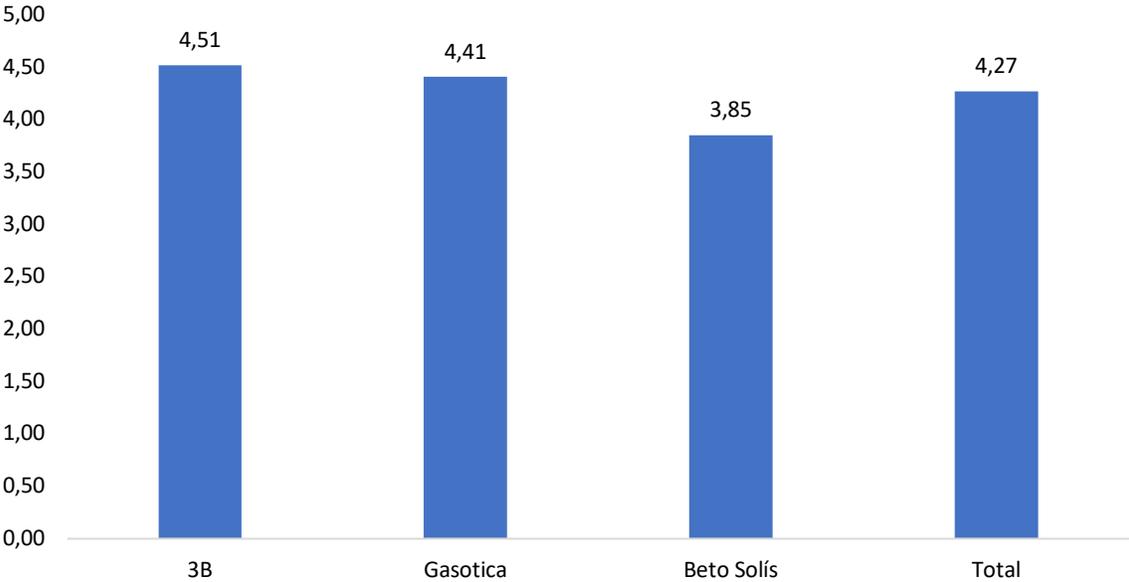


Figura 4. Promedio de clima organizacional segmentado por las empresas participantes.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

El malestar mostrado en la figura 4 por los colaboradores de la gasolinera Beto Solís se visualiza de manera más específica en el personal con menor tiempo laborado y

estudios secundarios, lo que supone un reto para la empresa en la retención de estos colaboradores.

Tabla 5. Relación de escolaridad con tiempo laborado en la empresa gasolinera Beto Solís

	Tiempo laborado				Escolaridad	
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Promedio módulo clima organizacional	3,67	3,95	3,86	4,17	3,58	3,75

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

La retención del talento debe ser prioridad para cada organización, ya que, como se menciona en el análisis de la figura 3, la alta rotación incide en altos costos de formación de personal; sin embargo, esta prioridad se debe fundamentar en solventar la causa del descontento. De la tabla 6 que se muestra a continuación se extrae que tal descontento está relacionado con el trato interpersonal de los colaboradores reflejado en la variable específica del módulo de clima organizacional; esta variable consistió en la calificación en una escala de 1 a 5 de la relación con los compañeros, haciendo énfasis en el ambiente de trabajo que esto genera.

Tabla 6. Relación de tiempo laborado y escolaridad con relaciones interpersonales en la empresa Beto Solís

Característica	Tiempo laborado				Escolaridad	
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Relación de compañeros con el clima laboral	3,33	3,80	3,71	3,83	3,67	3,33

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Es notoria la deficiencia de una buena relación entre compañeros; de acuerdo con Hernández et al. (2011), eso puede tener origen en las barreras en la comunicación. Este análisis se abarcará más adelante en los módulos específicos sobre comunicación y manejo de conflictos; sin embargo, no se puede dejar de lado el promedio de los colaboradores con estudios universitarios, ya que estos pertenecen

a la administración, es decir, son las personas que colaboran para que el funcionamiento a nivel administrativo de la empresa sea el más óptimo; por ende, son pieza fundamental para la organización. Según los promedios mostrados, los roces o desencuentros que protagonizan estos colaboradores deterioran el ambiente laboral, ya que esto supone una cadena, donde el deterioro se acrecienta cada vez más. Pfeffer (2007) comenta que un manejo poco óptimo del personal puede conllevar un deterioro sustancial en el clima organizacional, considerado la variable dependiente, susceptible a los cambios y perturbaciones de las aristas que engloba el constructo del clima organizacional. Dicho esto, la introspección a nivel de técnicas de manejo de personal fundamentado en la retención debe ser prioridad para el mejoramiento de las condiciones laborales y del clima en general.

4.3 Relación entre la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto con el clima organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís

En esta sección se encuentran dispuestos los promedios obtenidos de los módulos relacionados a las interacciones entre colaboradores. La intención de este apartado es conocer los canales de comunicación, el sentido de motivación, el liderazgo que ejercen la organización y los colaboradores y la gestión de conflictos, a nivel organizacional y a nivel interpersonal.

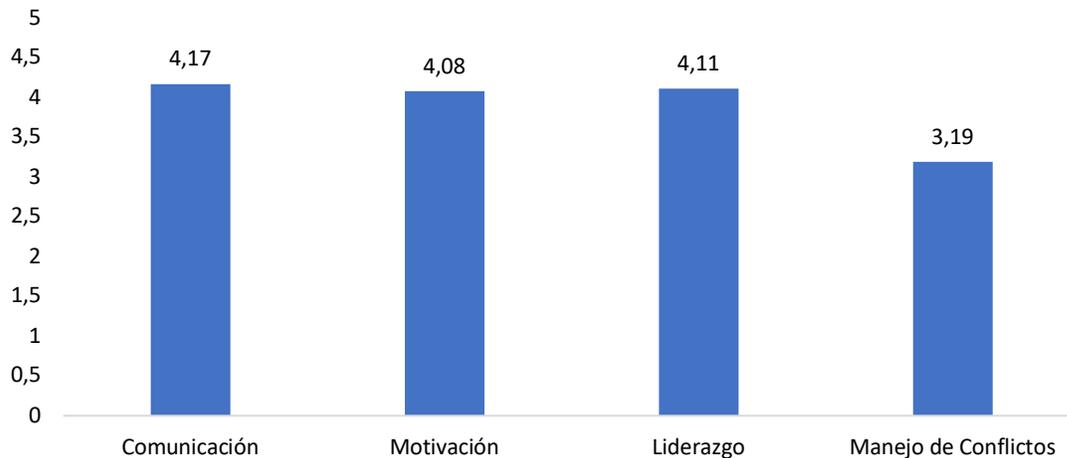


Figura 5. Promedios generales de los módulos comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflictos.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Tal como se muestra en la figura 5, los promedios generales para las empresas se encuentran en la categoría de “bueno”; no obstante, en el caso del módulo de manejo de conflictos, su promedio presenta una variación significativa con respecto a los demás, lo que se analizará más adelante. Ahora bien, según estos promedios las empresas poseen un margen de progreso por el cual optar, si buscan la mejora continua y el aumento de la competitividad, la cual deben asumir como un reto valioso.

4.3.1 La comunicación en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional

En esta sección se encuentran expuestos los promedios obtenidos en el módulo de comunicación en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís.

Siguiendo el hilo anterior, la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación en estas empresas recibe una calificación buena, como se muestra en la figura 6. Una vez más, es en la empresa Beto Solís donde se observa un promedio inferior al general, lo que denota una falta de comunicación en la organización.

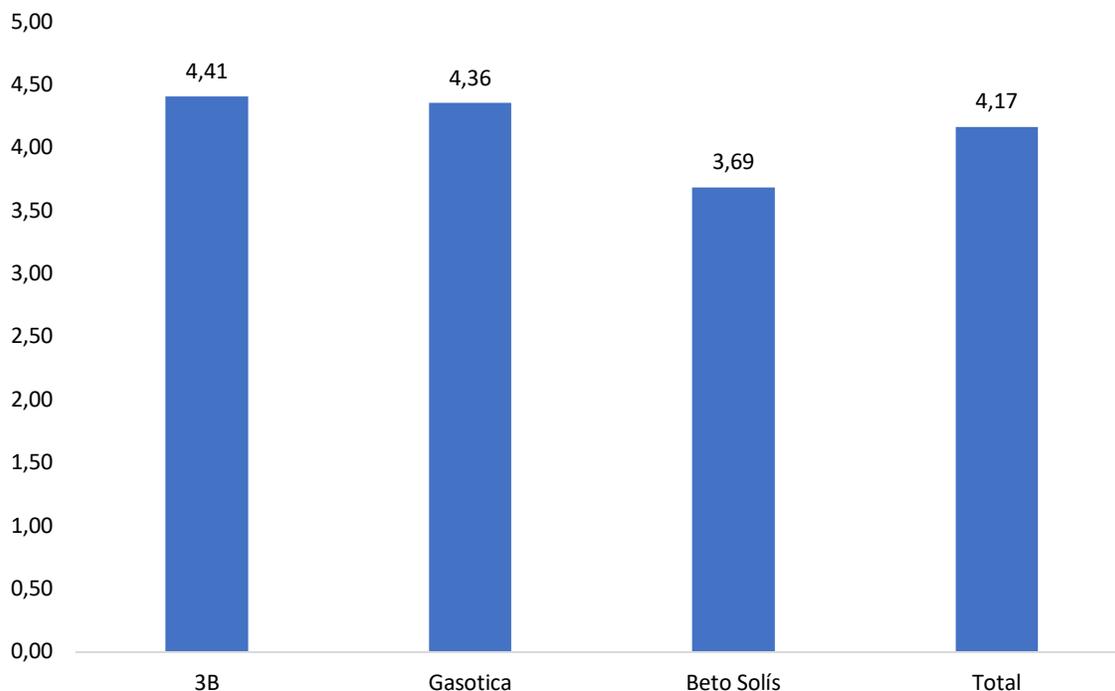


Figura 6. Promedio de comunicación segmentado entre las empresas participantes.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

La falta de comunicación que se aprecia en la figura 6 por los colaboradores de la gasolinera Beto Solís se ve reflejada en ciertos aspectos que me muestran a continuación.

Tabla 7. Relación comunicación y escolaridad con tiempo laborado en la empresa gasolinera Beto Solís

	Rango de edad				Escolaridad			Total
	18-25 años	26-35 años	36-45 años	46-55 años	Primaria	Secundaria	Universitaria	
Información de metas y objetivos	2,00	2,50	2,75	4,00	3,00	2,00	3,33	2,67
Se toma en cuenta opinión	2,00	3,50	2,75	3,50	3,33	2,67	3,00	3,00

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Lo que se evidencia en la tabla 7 es que los colaboradores de la gasolinera Beto Solís con un rango de edad menor y con un nivel académico de secundaria, según las categorías de promedio, son los que indican sentirse desinformados y e ignorados en sus opiniones. En la actualidad los jóvenes esperan estar informados debido a su fácil acceso a los medios de comunicación y tecnología, por lo cual son los que muestran un mayor descontento ante la desinformación.

Aunado a lo anterior, es muy difícil cumplir metas y objetivos si los mismos no son comunicados; la desinformación puede influir directamente en otros aspectos de la empresa, como los mencionados a continuación:

- Baja productividad: El rendimiento puede disminuir tras la falta de comunicación, debido a que los colaboradores pierden tiempo esperando instrucciones claras e incluso repiten procesos tras la falta de conocimiento de las metas por cumplir.
- Errores del colaborador: Si no se establecen metas ni se comparten los objetivos empresariales los errores generados por los colaboradores se vuelven más habituales, achacable a que desconocen el debido proceso.
- Descontento de los clientes: Como efecto colateral de la falta de comunicación interna, los clientes pueden percibir un mal servicio por parte de los empleados, producto de un clima organizacional tenso, no armónico.
- Motivación: La falta de comunicación interna provoca resentimiento y frustración por parte de los colaboradores de la organización, tras el sentimiento de no pertenencia y de no ser tomados en cuenta.

Por otra parte, la comunicación debe ser fluida partiendo desde arriba, debe existir un líder que articule de forma clara y concisa la visión, misión, objetivos y metas empresariales que esperan perseguir como equipo de trabajo. Ante esto, en la figura 7 los colaboradores de 3B y Gasotica expresan que la comunicación con sus jefaturas es buena, y regular en la gasolinera Beto Solís.

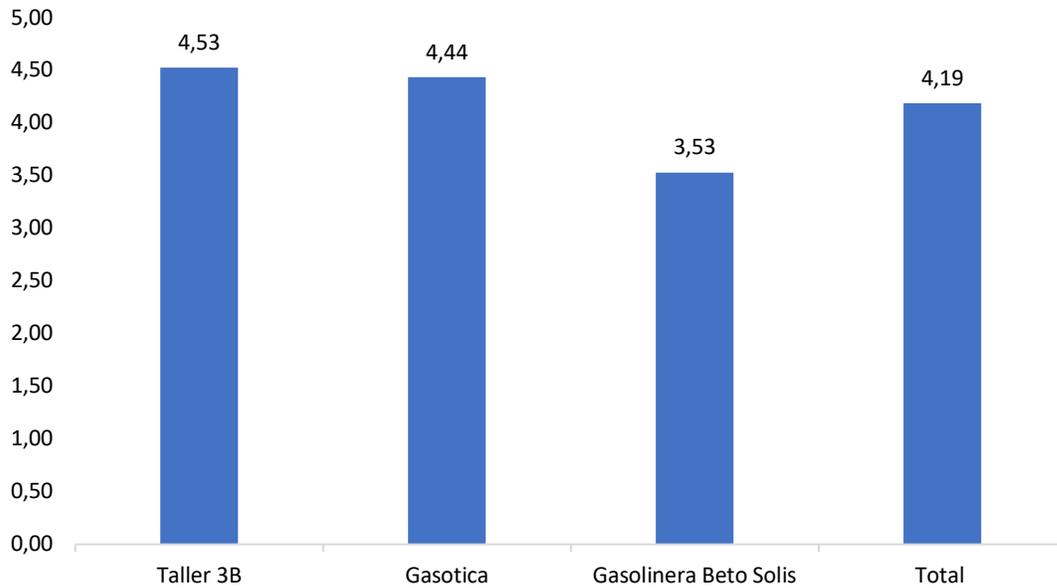


Figura 7. Promedios de comunicación entre jefatura y colaboradores.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta a empresas.

Retomando lo mencionado en el párrafo anterior, esta comunicación es del tipo descendente, que al decir de Fernández (1999) se puede entender como el flujo de información que emana de la cúpula administrativa hasta los niveles inferiores de la organización. Y para que exista una comunicación descendente efectiva es necesario que exista una posición de la organización en desarrollar una actitud positiva a la hora de transmitir el mensaje, ya que la actitud se reflejará en el mensaje. Esto refuerza la importancia de mantener informados a los colaboradores encargados para evitar confusiones y malentendidos. Además, debe existir una confianza mutua, ya que para transmitir un mensaje se necesitan dos individuos y si no existe la confianza necesaria el mensaje puede no ser recibido en absoluto, o no ser interpretado de la manera que se desea.

Aunado a lo anterior, en la figura 8 se pueden resaltar algunos aspectos claves por los cuales los colaboradores consideran que la comunicación con sus jefaturas es en general buena.

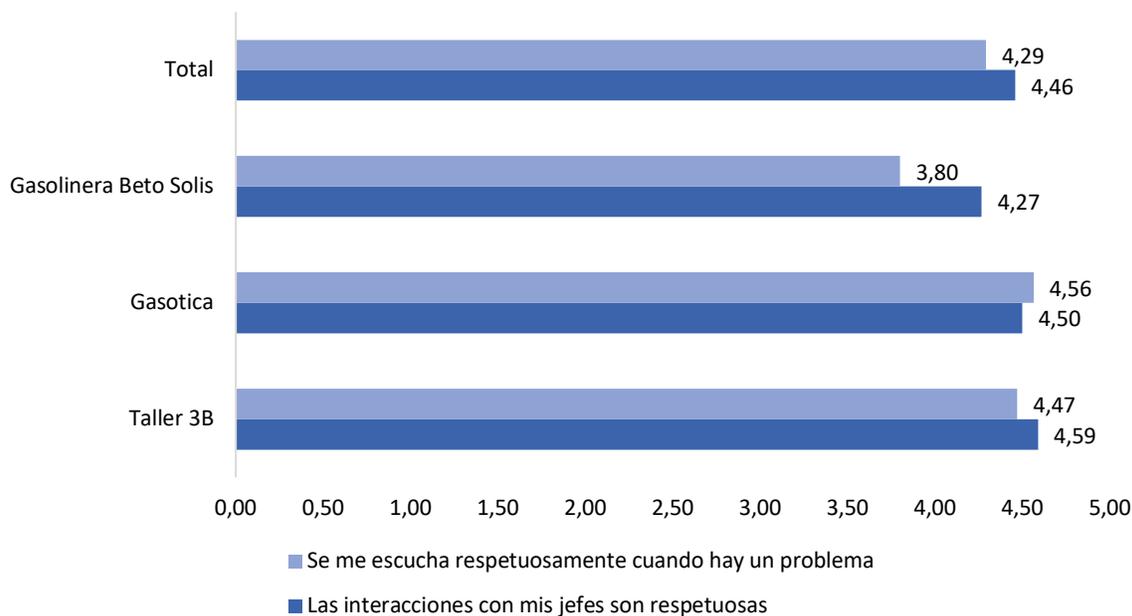


Figura 8. Aspectos claves en la comunicación de las empresas.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta a empresas.

En palabras de Chiavenato (2009) y Hernández et al. (2011), la comunicación es el proceso por el cual un mensaje de un emisor enviado por cualquier canal es recibido por un receptor que lo interpretará y decodificará, por lo que resulta imprescindible que sin importar hacia quién va dirigido un mensaje el mismo sea transmitido respetuosamente, así como que también se le escuche atentamente para su interpretación. Este aspecto es calificado de forma positiva por los colaboradores de todas las empresas.

En relación con lo anterior, en las empresas también se presenta una comunicación horizontal, la cual se establece entre personas que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama.

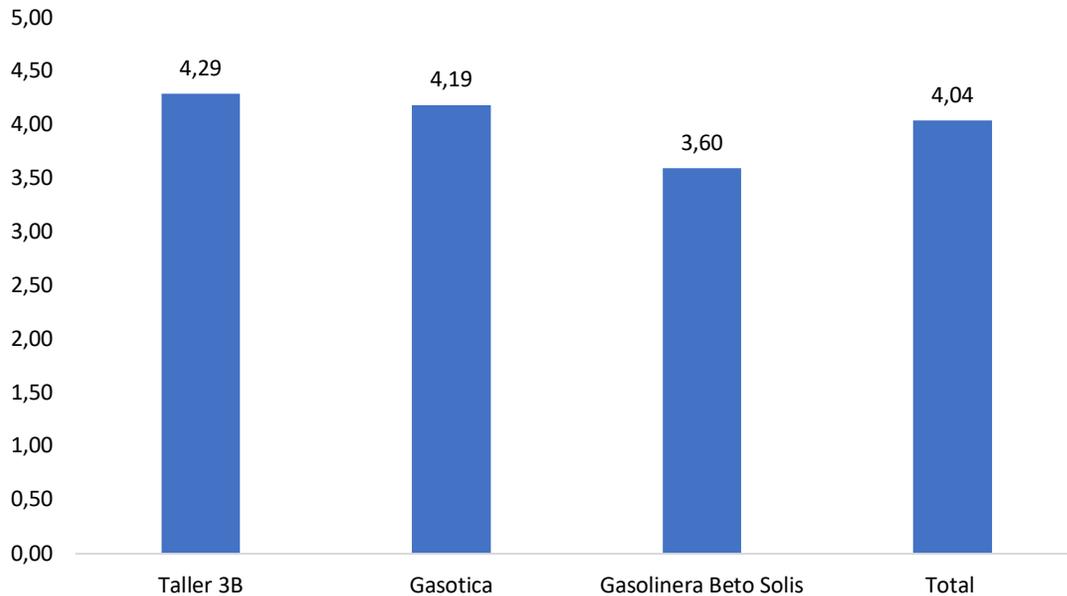


Figura 9. Promedios de la comunicación que se da entre compañeros.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta a empresas.

La figura 9 resulta elocuente en torno a que la comunicación entre compañeros en taller 3B y Gasotica es buena, pero en la gasolinera Beto Solís es apenas aceptable, ya que se encuentra en la categoría “regular”. Esto trae consigo problemas como la sensación de no pertenencia, el trabajo individualista, insatisfacción laboral, desmotivación, entre otros.

Con base en los resultados, se puede afirmar que la comunicación es una parte esencial para que las empresas gocen de un buen clima organizacional, y claramente el taller 3B y Gasotica experimentan una comunicación bastante buena. En el caso de la gasolinera Beto Solís es regular, pero tiene ante sí una oportunidad de mejora.

4.3.2 La motivación en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional

En el siguiente apartado están expuestos los promedios obtenidos del módulo de motivación en las distintas empresas en estudio. A continuación se presenta el comparativo de los promedios obtenidos en la variable comunicación:

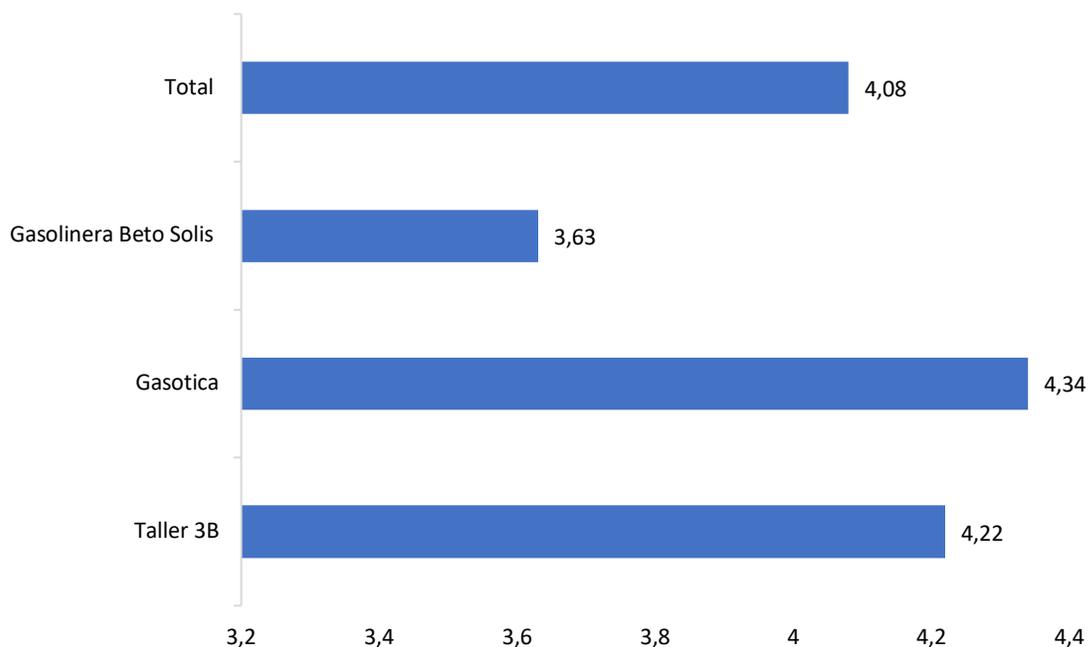


Figura 10. Promedios de motivación segmentado entre las empresas participantes.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

En la figura 10, los colaboradores de taller 3B y Gasotica afirman estar bastante motivados de trabajar para sus empresas; esto genera ventajas colaterales como la disminución en la rotación del personal, eficiencia en el trabajo en equipo, cumplimiento de las tareas encomendadas, mejor servicio al cliente, ambiente laboral más ameno, entre otras. Aunado a lo anterior, resulta indispensable mostrar algunas calificaciones brindadas por los colaboradores que demuestran la motivación presente en la organización.

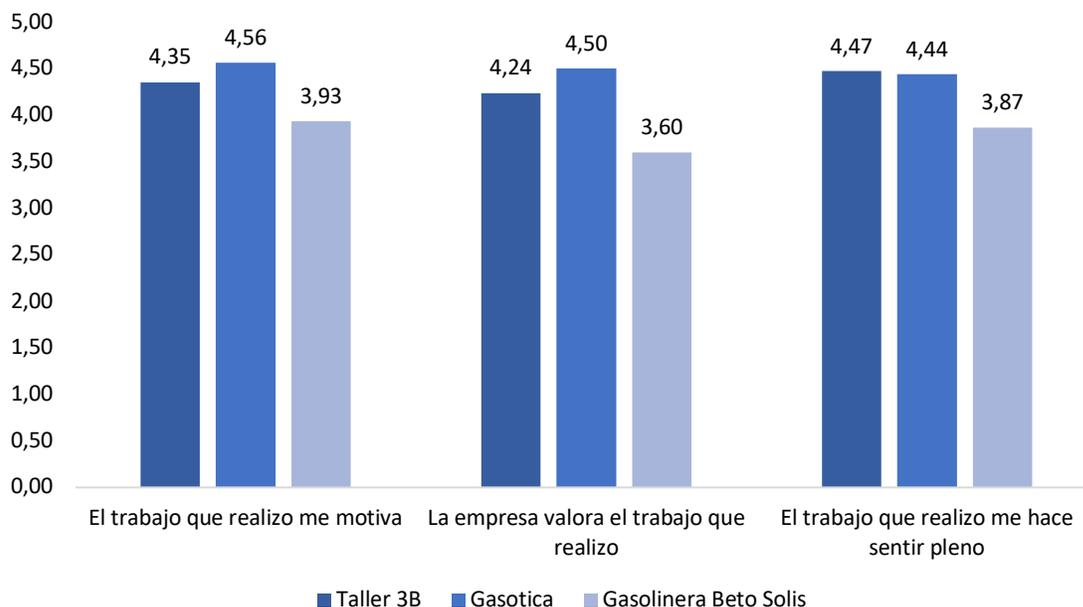


Figura 11. Promedio de variables que influyen en la motivación en las empresas.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

En la figura 11 se aprecia que los colaboradores de taller 3B y Gasotica indican sentirse plenos con el trabajo que realizan, se sienten realmente motivados, y consideran que su trabajo es valorado. En el caso de la gasolinera Beto Solís, se puede notar que los colaboradores tienen una motivación regular, dado que la calificación brindada es inferior a la de las otras empresas. Esto claramente representa una oportunidad de mejora en varios aspectos como los mostrados en la tabla 8.

Tabla 8. Relación tiempo laborado y escolaridad con respecto a la motivación en la Gasolinera Beto Solís

Aspectos relevantes de motivación	Tiempo laborado			Escolaridad		
	1-3 Años	3-5 años	Más 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Reconocimiento de metas	2,67	3,00	3,00	3,50	2,50	2,67
Incentivos	3,00	3,40	2,14	3,50	2,00	2,67
Motivación con espacio de trabajo	3,33	4,20	4,00	4,33	3,67	3,67

Ambiente laboral motivador	3,00	3,60	3,00	3,83	2,83	2,67
----------------------------	------	------	------	------	------	------

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Por su parte, en la empresa Beto Solís se aprecia que los colaboradores con menos tiempo de laborar y con un nivel académico de secundaria son los que dan una menor calificación a las distintas variables de motivación. Esto evidencia una falta de arraigo en la empresa; quizás aún no se ha desarrollado el sentido de pertenencia (lo que comúnmente se llama “ponerse la camiseta”). En este aspecto también cuentan con una clara oportunidad de mejora, requerida para tener un ambiente laboral agradable.

Con base en lo anterior, distintos autores mencionan que para alcanzar la motivación en los colaboradores es necesario ofrecer algo que los impulse, que provoquen su acción. Existen los incentivos económicos y no económicos, que se deben amoldar a los colaboradores ya que todas las personas son distintas: para algunos solo es necesario un “bien hecho”, “necesitamos más empleados como usted”, “gracias por su colaboración”, en tanto que otros esperan recibir recompensas económicas (aumentos salariales, anualidades, pensiones y/o bonificaciones). En contrapartida se tienen los incentivos no económicos, como la flexibilidad de horarios, elección de días libres o vacaciones, reconocimiento de logros (felicitaciones por un buen trabajo realizado) o apoyo en la formación profesional.

Como ha sido la tendencia, los colaboradores de la empresa Beto Solís expresan disconformidad con su espacio de trabajo. Por el tipo de actividad que realizan, es conveniente la disposición de zonas como el comedor y el espacio para descanso en el tiempo libre. Para que la motivación genere un buen ambiente laboral requiere los factores antes mencionados.

Conviene enfatizar que el pago puntual como parte de los incentivos para la motivación fue calificado con excelencia por las tres empresas (figura 12). Esto permite que el bienestar emocional y económico de los colaboradores se encuentre en niveles saludables.

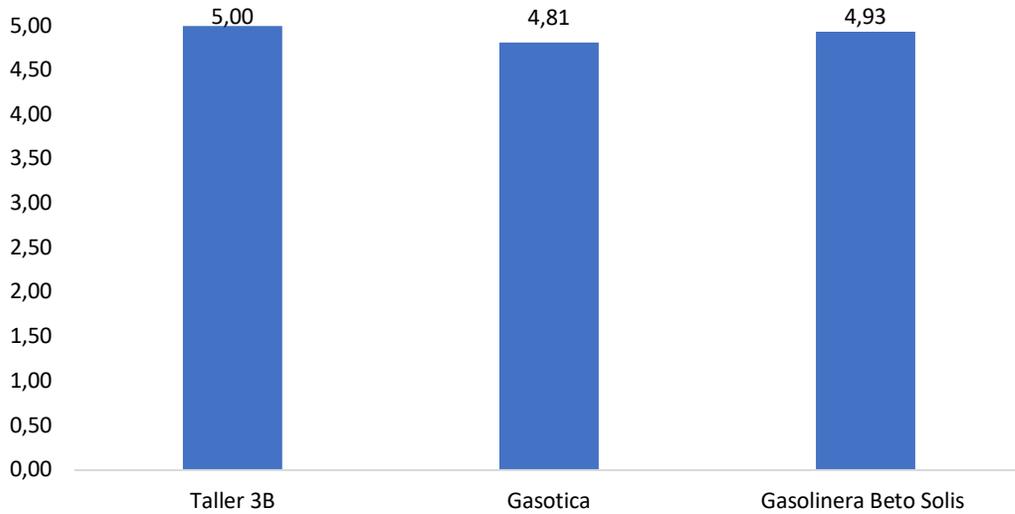


Figura 12. Promedio sobre pago puntual entre las empresas participantes.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Con el objetivo de alcanzar la motivación organizacional, el sentimiento de pertenencia y motivación para con la organización debe ser compartido por todo el equipo de trabajo, por lo que se solicitó a los colaboradores aportar su percepción sobre la motivación de sus compañeros (figura 13).

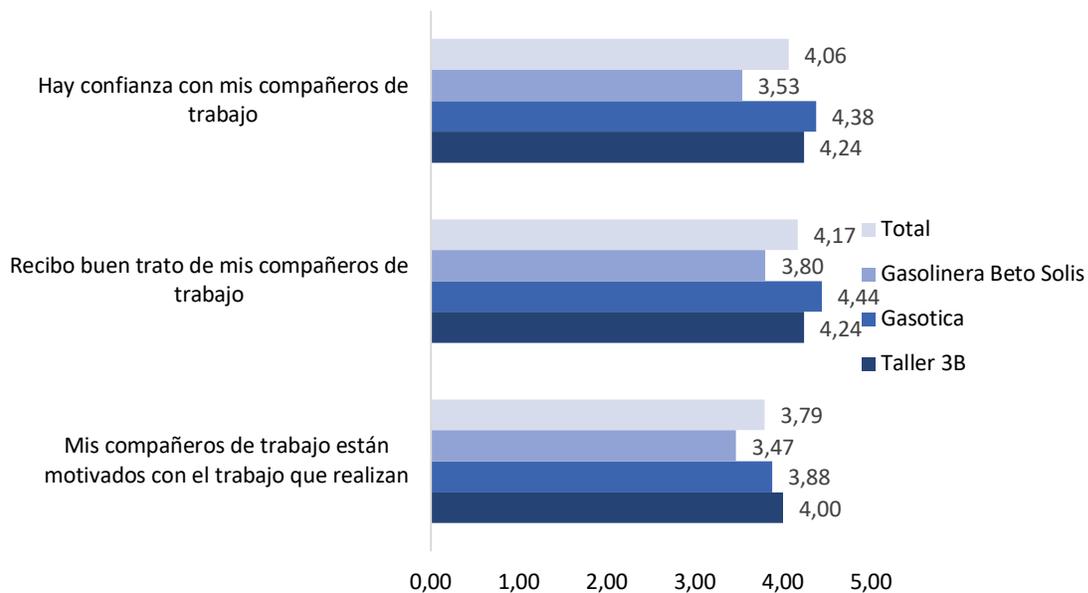


Figura 13. Percepción de la motivación en las empresas participantes.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Para que el trabajo resulte ameno es necesaria una buena relación entre compañeros, que exista un ambiente de confianza, dar y recibir un buen trato por parte de las personas con quienes se convive día a día, y esencialmente se requiere de una buena actitud que transmita motivación en el equipo de trabajo. La motivación es algo que se debe sentir y transmitir para que el clima laboral sea agradable; una sola persona motivada puede lograr grandes cambios en todo el equipo de trabajo, y en la misma medida un equipo de trabajo motivado puede alcanzar grandes objetivos y metas empresariales.

En conclusión, para que en las empresas exista un clima organizacional placentero es crucial mantener a los colaboradores motivados, y así se verifica en las empresas participantes que, en términos generales, han logrado mantener su motivación en un nivel alto, particularmente el taller 3B, que es el mejor evaluado. La gasolinera Beto Solís presenta una oportunidad de mejora en este aspecto.

4.3.3 El liderazgo en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional

En este apartado se mostrarán los tipos de liderazgo que se practican en las empresas del estudio tomando en cuenta puntos clave como el estilo de liderazgo y disuasión.

La figura de la jefatura es inherente a toda estructura organizacional, es decir, con el nacimiento de una se fomenta la creación de la otra. Ahora bien, para que se dé un clima organizacional favorable se espera que los jefes sean también líderes, entendiéndose como “líder” lo comentado por Alves (2000), Chiavenato (2009) y Alcover et al. (2012): aquella persona que tiene la capacidad de influir positiva y asertivamente en otras para que actúen, desarrollen un comportamiento o realicen una tarea en específico.

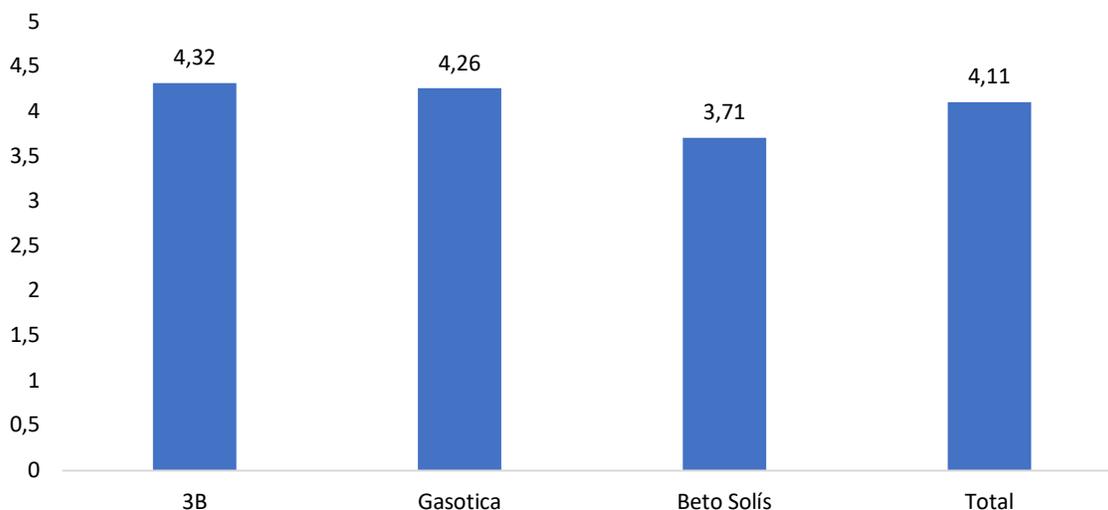


Figura 14. Promedios del módulo “Liderazgo”.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

A grandes rasgos, el liderazgo en estas empresas es bueno: superior a 4 en puntuación. Ahora bien, en el caso de la empresa Beto Solís, las oportunidades de mejora son amplias; sin embargo, su calificación es de una tendencia creciente.

Siguiendo el mismo hilo anterior, el liderazgo es ejercido por la figura que busca incidir positivamente en sus seguidores y estos, a su vez, se forman un criterio basados en su percepción sobre el estilo de liderazgo de la persona a quien siguen.

Tabla 9. Relación tiempo laborado con respecto a la fuerza y solidez de liderazgo del líder en las empresas

Característica	Tiempo laborado		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años
Fuerza y solidez del liderazgo	4,29	4,09	4,44

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

La fuerza del liderazgo ejercido, como se muestra en la tabla 9, dependerá de las capacidades en relaciones interpersonales e inteligencia emocional que posee el líder. De esta fuerza se desprende un poder más o menos sólido para movilizar a

los colaboradores; la estabilidad del liderazgo es necesaria para afrontar los retos que supone el manejo de personal y el cumplimiento de metas. Se debe recalcar que el líder es el agente de cambio dentro de la organización, y dicho cambio puede ser positivo o negativo, por la gran influencia que puede ejercer esta persona. Atendiendo a este hecho, se preguntó a los colaboradores sobre las capacidades de escucha y de fomento de la armonía que propulsa el líder, dando como resultado que se muestra a continuación en la figura 15.

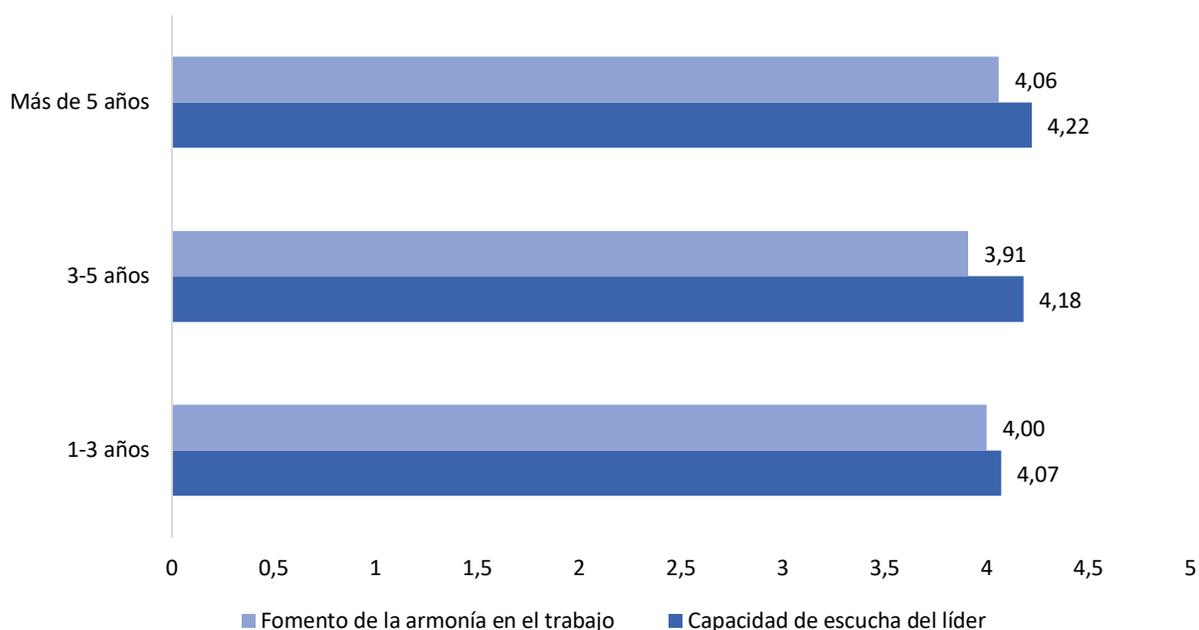


Figura 15. Percepción de las capacidades del líder en las empresas.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

El buen líder es aquel que escucha a sus subalternos, permite que se expresen y toma en cuenta sus sugerencias, así como también procura conformar un buen equipo de trabajo. Por los datos mostrados en la figura 15, se deduce que el líder de cada una de las empresas no presenta deficiencias serias en términos de escucha y fomento de la armonía. La flexibilidad de estos líderes para con sus seguidores se puede relacionar a estilo de liderazgo, donde se retoma lo supuesto por Lewin et al. (1939) y estudiado por Alves (2000), Chiavenato (2009) y Alcover et al. (2012), quienes dividen al liderazgo en tres categorías: el liderazgo

democrático que busca el consenso, el liderazgo autocrático que impone criterios a pesar de sus capacidades, y el liderazgo permisivo o *laissez-faire*, donde los colaboradores, a pesar de tener buena relación, no ven a la figura de líder como sujeto de seguimiento pues carece de la autoridad necesaria para ejercer influencia en los demás.

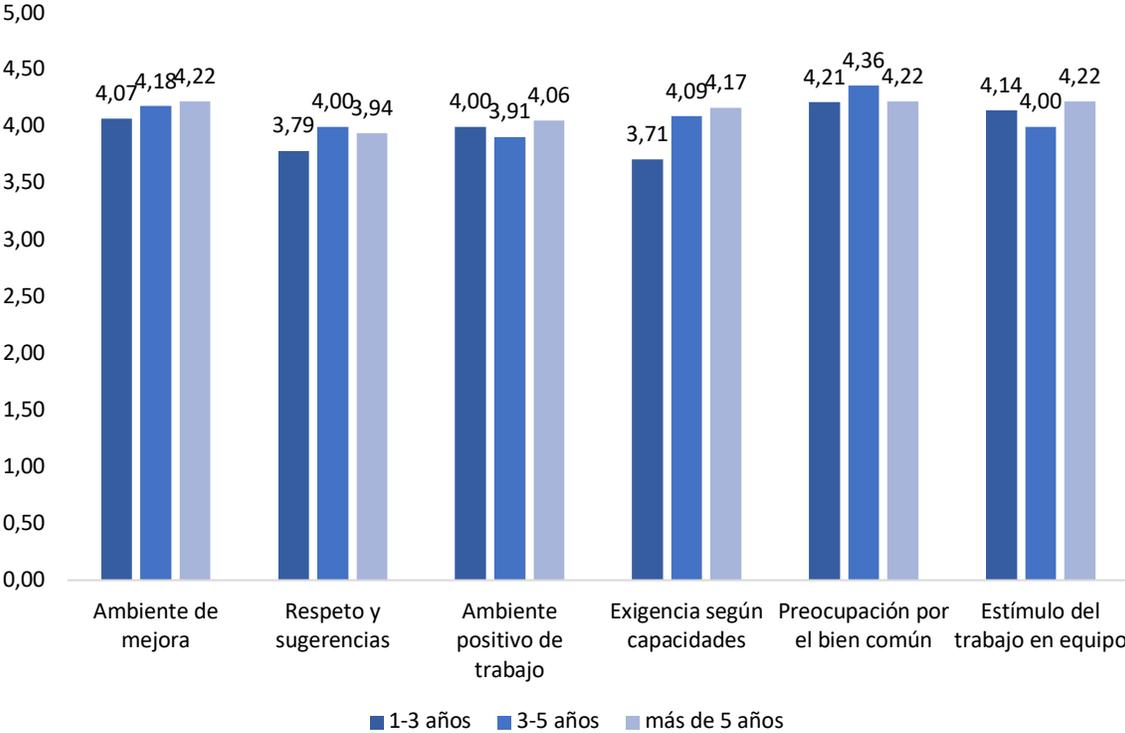


Figura 16. Estilo de liderazgo según percepción por antigüedad laboral.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

De acuerdo con la tendencia observable en la figura 16, la percepción de los colaboradores permite relacionar sus calificaciones con un estilo de liderazgo, donde 1 es el que influye negativamente y 5 el de mayor influencia positiva. Es importante recalcar que la presencia de características de los demás tipos de liderazgo en un estilo u otro no representa una conclusión, sino que este liderazgo exhibe inclinación hacia un determinado estilo según sus rasgos más fuertes. En términos generales, la tendencia del estilo de liderazgo más representativa para las

tres empresas es el democrático, basado en la segmentación determinada por la antigüedad de los colaboradores.

Para las empresas, el contar con líderes democráticos supone mayores ventajas a la hora de fomentar cambios profundos o al afrontar adversidades, ya que este es la pieza principal para la cohesión de grupo, es decir, para el seguimiento de los colaboradores sobre un objetivo planteado de forma coordinada.

Ahora bien, un líder democrático en las empresas debe poseer una alta capacidad de negociación y disuasión, ya que parte del liderazgo consiste en disuadir a sus seguidores de que eviten incurrir en lo que menoscaba las tareas o las metas.

Dentro de las calificaciones obtenidas, es posible relacionar el grado de disuasión con la capacidad de fomentar el cambio dentro de la empresa; dicha calificación fue segmentada de acuerdo con la antigüedad de los colaboradores, ya que parte del papel del líder es adoptar seguidores y retener a los seguidores que ya posee, y en esa dinámica los de mayor antigüedad acaban siendo los más fieles o los más insatisfechos con la gestión.

Tabla 10. Relación tiempo laborado con respecto al cambio que impulsa el líder en la empresa

Característica	Tiempo laborado		
	1-3 años	3-5 años	Mayor a 5 años
Fomento del cambio que impulsa el líder	3,71	3,91	4,00

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Se desprende de la tabla 10 que los colaboradores de menor edad consideran que su líder no fomenta tanto el cambio; es notorio el contraste con el criterio presente en los colaboradores con mayor antigüedad, quienes califican como “bueno” el fomento al cambio. Esto supone un reto, por una parte, para el líder: las habilidades y estrategias de disuasión deben ser su prioridad, así como el fomento de la sana convivencia; y, por otra parte, para las empresas, las cuales deben invertir en la

capacitación de habilidades blandas y sociales para sus colaboradores, no solo en sus líderes.

Si bien es cierto, el promedio general es óptimo, esto no quiere decir que no exista margen de mejora. Como instruye Alcover et al. (2012), el liderazgo que debe imperar en las organizaciones es el de tipo transformacional, que supone una motivación y un reto para los colaboradores, quienes se convierten en un agente de cambio positivo muy importante para la organización.

Un líder transformacional trabaja de la mano con la administración y los colaboradores, gracias a que entiende las necesidades y metas organizaciones así como también empatiza con las razones, motivaciones y medios de los colaboradores. Con ellos enriquece su experiencia diaria, a la vez que estimula el crecimiento personal y profesional de estas personas.

A modo de cierre, el liderazgo está íntimamente relacionado con el clima organizacional en el sentido del grado de motivación e influencia que ejerce el líder entre sus seguidores, mejorando o empeorando su experiencia diaria en el trabajo. Cuando el líder es agente de cambio positivo, este se ve reflejado en la productividad y percepción de los colaboradores; por ende, se desemboca en un mejoramiento del clima dentro de la organización como un todo.

4.3.4 El manejo de conflictos en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional

Los conflictos son inherentes al comportamiento humano desde que existen diferencias en las relaciones interpersonales. Ninguna empresa es un espacio libre de conflictos, pero estos pueden ser gestionados de una manera más asertiva. A continuación se presentan los datos obtenidos de la encuesta a los colaboradores de las empresas participantes.

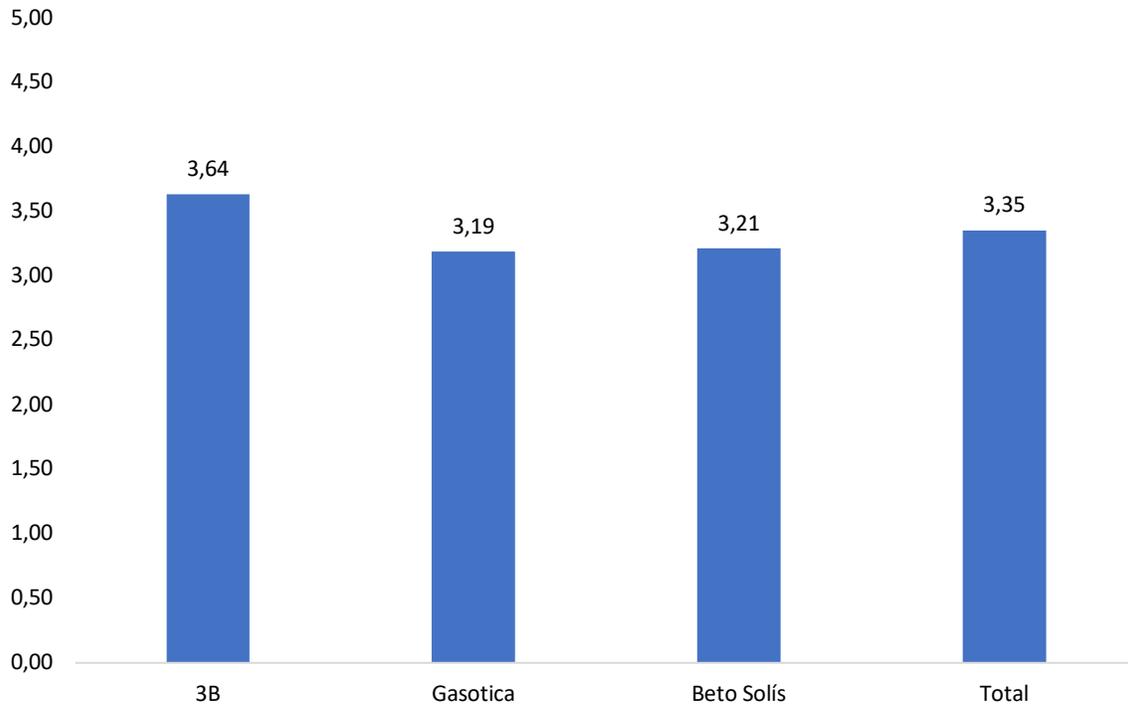


Figura 17. Promedios del módulo “Manejo de conflictos”.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Es notorio el promedio general sobre el módulo, lo cual denota serias deficiencias en la gestión de los conflictos a nivel de la administración. Como leemos en Chiavenato (2009), el conflicto a grandes rasgos sucede al existir un desacuerdo entre dos o más personas; dentro del contexto empresarial estas diferencias pueden ser entre colaboradores, de la administración en su interior o un conflicto administración-colaboradores, pero independientemente de la naturaleza del conflicto la pronta resolución supone grandes habilidades en negociación y comunicación, donde temas como el liderazgo entran a tomar un papel protagónico para el mutuo entendimiento y cumplimiento de pautas de negociación.

Ahora bien, una deficiencia en la correcta gestión trae consigo un incremento en la gravedad de los conflictos, lo que puede suponer un problema para la integridad física y emocional de los colaboradores y de la empresa, e incluso puede repercutir en extender la duración de estos. Desde ese razonamiento, se preguntó a los

colaboradores sobre la frecuencia de los conflictos en la organización, y nuevamente se segmentó por antigüedad de laborar en la empresa:

Tabla 11. Relación de tiempo laborado con respecto a frecuencia de conflictos en la organización

Enunciado	Empresa	Tiempo laborado		
		1-3 años	3-5 años	Más de 5 años
Frecuencia de conflictos	3B	3,00	2,00	2,00
	Gasotica	3,00	4,00	3,00
	Beto Solís	3,00	2,00	2,00

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Dado que 1 equivale a “nunca” y 5 a “muy frecuente”, la mayoría de los colaboradores optaron por una posición de neutralidad en su calificación (promedio de 3). Llama la atención la posición de los colaboradores de Gasotica, que poseen una antigüedad laboral intermedia y aun así califican al conflicto como “frecuente”. Esto es un indicador de gestión deficiente en el manejo de los conflictos, ya que a pesar de no describir en términos cuantitativos la frecuencia, sí supone un alejamiento de los colaboradores con respecto a su organización. En otras palabras, estos no se están involucrando, independientemente de que sean frecuentes o no los conflictos.

Al visualizar este escenario, se procedió a preguntar a los colaboradores con la misma segmentación de la tabla 11 sobre su papel al momento de ocurrir un conflicto, qué tan activa es su participación para resolver con prontitud las desavenencias en la organización, independientemente del tipo.

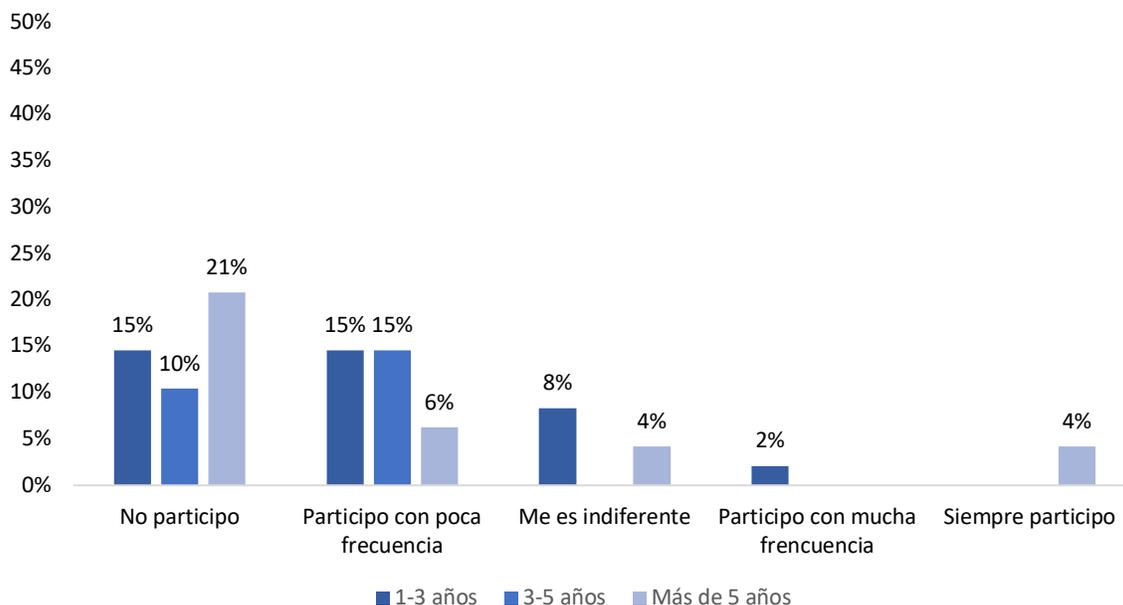


Figura 18. Participación en la resolución de conflictos según antigüedad en la empresa.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

En la figura 18 es posible notar que, sin importar la antigüedad en las empresas, la mayoría de los colaboradores no se involucran en la resolución de los conflictos que surgen, recargando las tareas de negociación, manejo y disuasión a la administración. Asimismo, se observa que cuando ocurre participación esta es mínima o de poca frecuencia. En la resolución de conflictos es vital una participación conjunta de la administración y los colaboradores, donde este espacio sea utilizado para externar opiniones, posiciones y acciones que se deben tomar para llegar a un acuerdo común y saludable para todos los involucrados.

Tal como despliega la figura 18, el recargo de la solución y manejo de conflictos se le deja a la administración, lo que permite calificar el tipo de gestión que esta realiza. En este rubro se preguntó a los colaboradores sobre las acciones que toma el supervisor cuando se presenta un conflicto, resultando en la figura que se muestra a continuación.

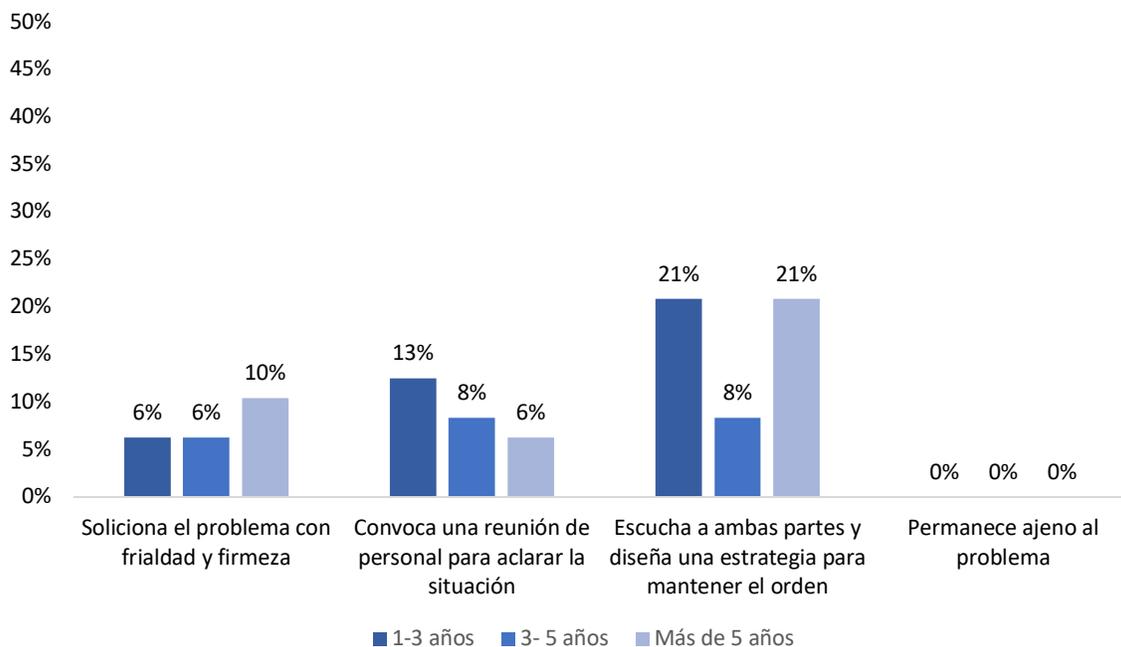


Figura 19. Estilo de resolución de conflictos del líder según antigüedad en la empresa.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

De la figura 19 se desprende que los colaboradores categorizan la estrategia de resolución de conflictos como asertiva y comunicativa. Esto se relaciona con lo comentado por Chiavenato (2009) sobre el estilo de resolución de conflictos acomodaticio y colaborador, donde se presenta la asertividad de la escucha. Para las empresas los negociadores de estilo colaborador son necesarios, ya que saben escuchar las inquietudes de sus colaboradores. Se relaciona mucho con el estilo de liderazgo del cual las empresas del estudio poseen niveles satisfactorios, pero mejorables.

A pesar de que el estilo de negociación y gestión de conflictos en las tres empresas es muy positivo, este puede presentar deficiencias por la continuidad en el conflicto; desde esa perspectiva se quiso conocer la calificación de los colaboradores con respecto a la eficiencia e imparcialidad de la administración en la resolución de conflictos.

Tabla 12. Relación tiempo laborado y la eficiencia e imparcialidad en la resolución de conflictos en la organización

Enunciado	Tiempo laborado		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años
Eficiencia en resolución de conflictos	3,79	4,09	4,17
Imparcialidad en resolución de conflictos	3,21	4,09	3,78

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Se observa en la tabla 12 que los colaboradores con menor tiempo laborado en la empresa difieren en sus calificaciones con respecto a sus compañeros con más años. Los roces y fricciones dentro del personal no son ajenos a ninguna empresa; no obstante, la imparcialidad es una característica que debe mostrar el líder y la administración como tal, ya que un deterioro en la percepción y confianza hacia la gestión de resolución de conflictos puede comprometer seriamente el clima organizacional.

El clima organizacional está estrechamente relacionado con el manejo de conflictos, ya que una organización que presente en su acontecer diario convulsas variaciones en el tema de relaciones interpersonales puede presentar serias calificaciones en percepción de clima organizacional. En un ambiente conflictivo la tranquilidad y armonía se ven comprometidas o deterioradas al calor de las discusiones; por lo tanto, las empresas deberán prestarles mayor atención a sus métodos para resolver conflictos. Según los datos obtenidos, el estilo de las tres empresas es el indicado; sin embargo, se observa poca eficiencia en el manejo de los mismos.

Así pues, el pilar fundamental de la sana convivencia es la gestión inteligente de los conflictos, donde estos se aborden pronto, imparcial y pacíficamente, buscando el bien común y la mejor opción para las partes involucradas, evitando así problemas a futuro por una resolución deficiente o restrictiva con respecto a una de las partes.

4.4. Estructura organizacional en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional

La estructura organizacional corresponde a la división formal de la empresa en departamentos, subdepartamentos donde se especifica la relación jerárquica de cada división de la organización, esto a través del organigrama, que según Benjamín y Fincowsky (2009) “es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización” (p. 132), asimismo, hace relación al proceso de gestión de capital humano de división del trabajo mediante manuales de puestos que de acuerdo con los autores antes mencionados son aquellos que presentan la información referente a divisiones de trabajo, condiciones generales de trabajo, entre otros.

La relación de la estructura organizacional con el clima organizacional reside en la subdivisión de tareas, aspectos relacionados a subordinaciones, horas de trabajo y distribución general del trabajo entre los colaboradores, por lo que su estudio tiene un impacto que no se debe ignorar al contemplar una medición de clima organizacional y un posterior plan de mejora.

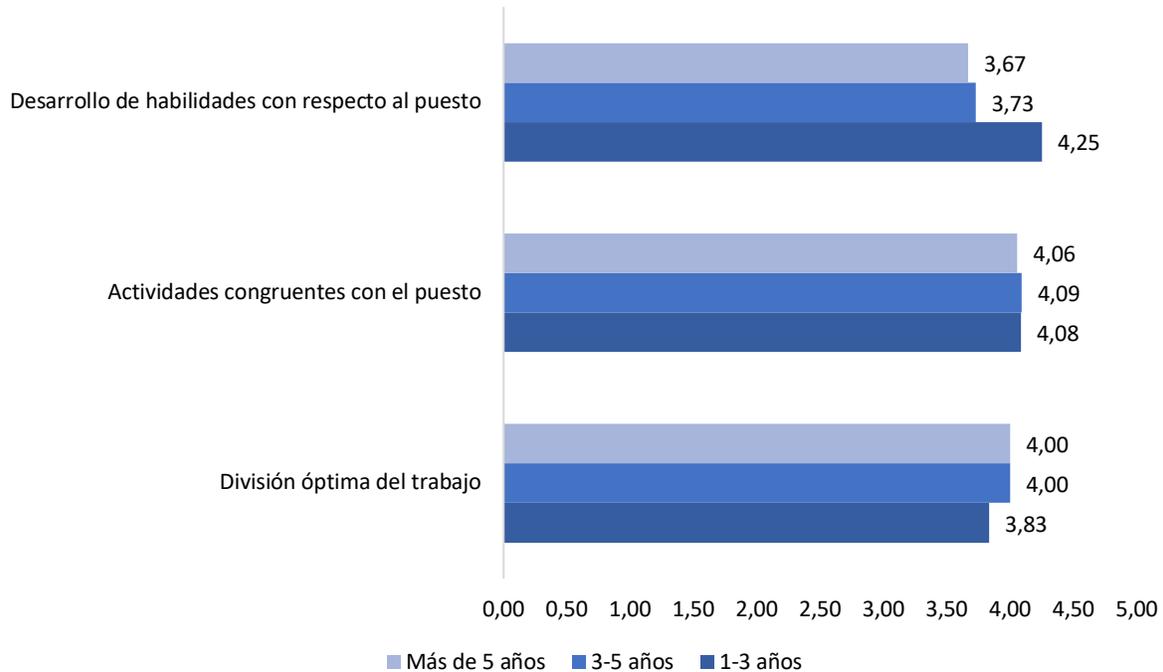


Figura 20. Percepción de la estructura organizacional según tiempo laborado en las empresas.

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

De acuerdo con la figura 20, es posible observar que la división del trabajo dentro de las empresas se encuentra bien; asimismo, estas no presentan un sobrecargo de funciones. Ahora bien, al conocer las naturalezas de las empresas sus puestos son muy mecánicos y automatizados, por lo que el desarrollo de habilidades se encuentra condicionado al uso de maquinaria o conocimientos, no obstante, esto presenta una oportunidad de mejora para el desarrollo de nuevas capacidades en torno al uso de maquinaria, nueva tecnología y nuevas tendencias en el mercado automotriz, por lo que deben ser tomados en cuenta por las empresas para aumentar el desarrollo y fomento de planes de sucesión y desarrollo profesional.

4.5 Satisfacción laboral en las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís y su relación con el clima organizacional

Retomando lo mencionado por Alcover et al. (2015), la satisfacción laboral es “la actitud o el conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia

y situación de trabajo” (p. 298). Es decir, es el estado emocional que genera en el individuo su trabajo y lugar de trabajo, por lo que en las mediciones de clima organizacional es de gran importancia acotar secciones específicas para satisfacción, ya que permite conocer cómo se siente el colaborador para con su trabajo y empresa.

La satisfacción es el sentimiento de realización que fluye en los colaboradores con su puesto de trabajo, tareas asignadas y empresa donde laboran. Este sentimiento se encuentra segmentado en diferentes áreas donde la satisfacción puede encontrarse perturbada por su entorno físico de trabajo, así como por aspectos intangibles como las relaciones interpersonales o liderazgo. De la información recopilada se extrae que en general la satisfacción que presentan los colaboradores en las empresas es buena según la escala detallada al inicio del capítulo (ligeramente superior a 4); ahora bien, para las empresas el tener colaboradores satisfechos con su espacio de trabajo supondría una mejora en la productividad según lo mencionado por Budie et al. (2018), cuyas investigaciones arrojaron que la baja productividad y el bajo clima organizacional tenía relación con la poca satisfacción con su trabajo y tareas a realizar.

Dicho esto, es necesario conocer los promedios segmentados por empresa, lo cual permite visualizar las variaciones según el negocio. Si bien es cierto, la presencia de variaciones supone que hay mejor gestión de personal o mayor satisfacción, esto no siempre es cierto, ya que según Alcover et al. (2015), al ser un sentimiento este no es constante a través del tiempo si no que puede presentar variaciones obvias según la época del año, situación económica o personal que puede repercutir directamente con su trabajo, cuando esta situación no es provocada directamente por el lugar donde colabora.

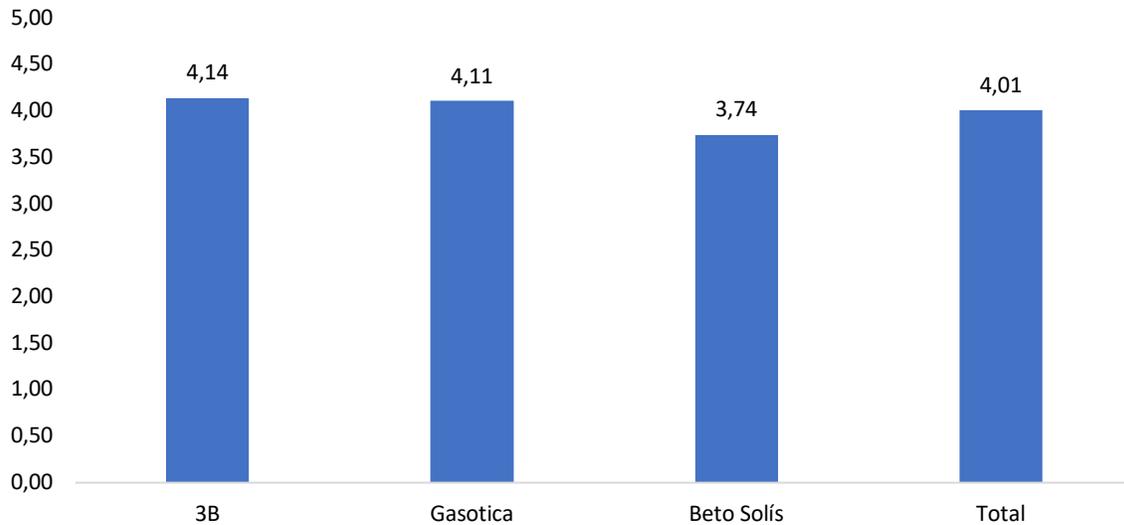


Figura 21 Promedio del módulo "Satisfacción laboral" segmentado por empresa

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

En general el promedio segmentado muestra una satisfacción relativamente buena; con excepción de la empresa Beto Solís que sigue presentando un margen de mejora. Es importante que las empresas dirijan esfuerzos a garantizar condiciones favorables, ambientes tranquilos y serios de trabajo donde el colaborador se sienta a gusto. Asimismo, según lo comentado por Pfeffer (2007) es necesaria la actualización constante y el involucramiento en la gestión de talento humano para que la empresa siga en marcha con buenos índices e indicadores, los cuales se pueden traducir en mayor producción y rentabilidad.

Sumado a lo anterior, se procedió a preguntar a los colaboradores sobre el grado de estrés generado por su trabajo. Cass et al. (2003), Chiang et al. (2017) y Budie et al. (2018) determinaron que hay relación entre el estrés, la satisfacción laboral y el clima organizacional, viéndose el clima como un gran contenedor de variables y constructos psicológicos así como variables tangibles. El estrés generado puede repercutir en la satisfacción ya que una mala distribución de las cargas de trabajo o sobrecargo de funciones conllevar un agotamiento físico y mental de los colaboradores, en menoscabo del clima organizacional.

Tabla 13. Relación tiempo laborado y escolaridad con respecto al grado de estrés generado por el trabajo en las empresas

Enunciado	Tiempo laborado			Escolaridad		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Estrés laboral	3,55	2,55	2,83	3,00	3,18	2,43

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

La tabla 13 ilustra el notorio grado de estrés que se genera en las empresas, donde los colaboradores con mayor tiempo laborado presentan mayor estrés, lo cual se puede relacionar con la responsabilidad que conlleva su puesto o las tareas que les corresponde realizar. Simultáneamente, los colaboradores con mayor grado académico presentan niveles de estrés mayores; esto supondría un mayor grado de responsabilidad dentro de la organización, lo cual es razonable de acuerdo con su grado académico.

Ahora bien, al afrontar un mayor estrés dentro de la organización las empresas deben gestionar este de una manera más asertiva, por lo que se debe retomar lo mencionado en el módulo de estructura organizacional con respecto a la distribución de cargas laborales: debe ser equitativa y funcional con respecto a la clase de puesto, logrando así un equilibrio de tareas y una reducción del grado de estrés por sobrecargo de funciones.

Dentro del módulo de satisfacción laboral se procedió a conocer a través de una segmentación por tiempo laborado y escolaridad la satisfacción general que presentan los colaboradores de la empresa, ya que esto permite establecer relaciones entre la satisfacción general y los grupos de colaboradores presentes en las empresas.

Tabla 14. Relación tiempo laborado y escolaridad con respecto a la satisfacción laboral.

	Tiempo laborado			Escolaridad		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años	Primaria	Secundaria	Universitaria
Beto Solís	3,50	3,78	3,79	4,21	3,38	3,42
Gasotica	4,00	4,13	4,33	3,97	4,20	4,88
Taller 3 B	3,75	4,40	4,17	4,25	4,09	4,09

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

La tabla 14 permite visualizar que los colaboradores con menor tiempo laborado y con estudios de secundaria finalizados son los que presentan menor grado de satisfacción. Para las empresas esto debe suponer un reto en cuanto a retención del talento, promoción laboral y planes de sucesión laboral, así como la atracción de personal, ya que esto requiere la concepción de la empresa como un lugar de oportunidades y de competitividad.

Es posible notar una contradicción entre la satisfacción laboral por segmentos y el grado de estrés generado; no obstante, es importante recalcar que el grado de satisfacción general conlleva aristas más allá de su carga laboral, como estabilidad, tratos, incentivos y beneficios que otorgan las empresas.

Para conocer si realmente los colaboradores se encuentran del todo satisfechos con la empresa donde laboran se procedió a consultar sobre si ellos recomendarían a cualquier persona el laborar en dicha empresa, con los resultados que se presentan a continuación.

Tabla 15. Relación tiempo laborado con respecto a la recomendación de laborar en la empresa en que actualmente prestan servicios

Empresa	Tiempo laborado		
	1-3 años	3-5 años	Más de 5 años
Beto Solís	4,00	4,00	3,86

Gasotica	4,38	5,00	4,60
Taller 3 B	5,00	4,60	4,50

Nota: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a empresas.

Según la tabla 15, los colaboradores en su mayoría recomendarían la empresa en la que actualmente se encuentran, lo que puede servir como un parámetro para las empresas del agrado que sienten sus colaboradores para con sus espacios de trabajo, es decir, estos consideran a la empresa como un buen lugar para trabajar. Las empresas deben seguir optando por mejorar las capacidades y gestiones de talento humano donde se busque que el colaborador se desarrolle profesional y personalmente de la mano de sus compañeros.

Finalmente, el clima organizacional, al presentar sensibilidad al entorno, se puede relacionar en gran parte con el grado de satisfacción, ya que si se poseen colaboradores insatisfechos el clima mostrará una tendencia decreciente. Esto es comentado por Alcover et al. (2015) y Budie et al. (2018), que hacen hincapié en la sensibilidad del clima a la satisfacción y cómo valores positivos en satisfacción se pueden relacionar a valores positivos en clima organizacional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones de la investigación

Una vez concluido el proceso de investigación y analizada la información recopilada, se plantea una serie de conclusiones:

Se ha logrado identificar, basados en la revisión documental y haciendo hincapié en que los datos no son representativos ni extrapolables estadísticamente, que los factores que impactan el clima organizacional en las empresas estudiadas del cantón Pérez Zeledón son aquellos que tienen relación con los constructos de motivación, satisfacción laboral y cultura organizacional, con las habilidades de liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, y una relación con la estructura organizativa de las empresas encuestadas. Es decir, la gestión que hacen los empresarios de estos constructos y habilidades se ve reflejada en el clima general que presentan las organizaciones.

Ahora bien, en lo que respecta a las herramientas para medir el clima organizacional, se encontró que las más utilizadas son las que hacen uso de la psicometría para la medición de emociones: cuestionario, grupo focal y entrevista a profundidad complementados con escalas de Likert y de Crespi, diferencial semántico y frases incompletas, lo que permite una triangulación y análisis más efectivos de la información.

Al determinar la situaciones referentes a la cultura, y el clima organizacional específicos de las empresas 3B, Gasotica y Beto Solís, se logró comprobar que en 3B y Gasotica el clima organizacional es bueno, mientras que en la empresa Beto Solís es regular; esto representa un margen de mejora que los empresarios deben tomar en cuenta, ya que parte de los resultados que las empresas buscan se relacionan con la productividad de los colaboradores, por lo que se deben tomar decisiones en pro de la mejora. Asimismo, es importante seguir profundizando en los estudios en un sentido más individualizado, para permitir un diagnóstico aún más concreto sobre la realidad de cada una de las organizaciones.

Los tipos de comunicación presentes en las organizaciones presentan rasgos de comunicación descendente donde la información emanada de la cúpula administrativa es transmitida a través de diferentes canales. Al mismo tiempo, estas empresas presentan rasgos de comunicación ascendente, ya que los colaboradores presentan una posición positiva frente a la comunicación con sus jefaturas y compañeros, lo que supone un ambiente donde el diálogo y la comunicación imperan. Sin embargo, se debe profundizar más en el tema de comunicación con enfoques diferentes para hacer más mediciones relacionadas con los demás constructos definidos por la teoría de la comunicación.

En lo que respecta a la motivación, se puede concluir que los colaboradores en estas organizaciones presentan un grado medio elevado de motivación, a pesar de las posiciones neutrales presentes en las respuestas, lo que supone un reto para las empresas. Más allá de ser un constructo y ser fluctuante, la motivación forma parte inherente del ser humano, ya que es aquella fuerza que mueve fibras internas a nivel cognitivo y psicoemocional para impulsar el movimiento o realización a conciencia de una tarea o actividad, por lo que una buena gestión de la motivación, su fomento y mantenimiento deben suponer un quehacer nuevo en las organizaciones.

En esta misma secuencia de ideas, el liderazgo presenta buenos niveles, donde se puede identificar que el tipo de liderazgo en las empresas presenta mezclas de democrático y transformacional, ya que los líderes toman las decisiones haciendo uso del diálogo y estos líderes suponen un modelo a seguir para los colaboradores. Ahora bien, se hace necesaria la medición a profundidad en las habilidades de liderazgo, ya que una puntuación u opinión positiva en un momento determinado no debe suponer una realidad absoluta sobre el estilo de liderazgo; es preciso un análisis posterior más detallado con la finalidad de descartar estilos negativos como el *laissez-faire* o autocrático.

Para ir cerrando, la estructura organizacional supone un reto en las empresas estudiadas, ya que estas no se rigen por los parámetros de las grandes empresas

o las corporaciones con sus divisiones departamentales bien establecidas y las líneas de poder y autoridad definidas. No obstante, estas empresas sí presentan de manera más adaptada a su realidad una estructura en muchos casos implícita donde existe la figura de “jefe” o gerente, que es la persona a cargo de las decisiones y poder en la empresa. Se puede concluir que la estructura presente en las empresas no representa repercusión alguna en el estado general del clima, ya que las variaciones encontradas son gestionables y controlables en una revisión rutinaria.

Para finalizar, es importante recalcar que, a pesar de no cumplir con el objetivo general propuesto por motivos relacionados a la salud pública, se logró conocer que la carencia de una herramienta de medición de clima organizacional en las empresas supone un reto, por lo que se propone una guía adjunta en el capítulo VI para la autogestión de una herramienta. Además, dentro de esta guía se propone una herramienta funcional y fiable para que las empresas midan de manera constante el clima organizacional, para así comprender la dinámica dentro de su empresa y puedan gestionar, organizar, dirigir y ejecutar los planes de búsqueda de una mayor cuota de mercado, productividad y mejora continua.

5.2 Recomendaciones de la investigación

Para la revisión del estado general del clima organizacional se recomienda a las organizaciones utilizar de manera programada al menos una vez al año la herramienta, ya que esto permitirá conocer la situación de su organización conforme pasa el tiempo y permitirá visualizar los posibles planes de mejora a implementar.

Se deben profundizar los estudios de clima organizacional en las Pymes del cantón de Pérez Zeledón, acción que puede estimularse y realizarse a través de la extensión universitaria, ya que, en muchos casos, este tipo de mediciones supone una inversión grande que, de acuerdo con la realidad del parque empresarial, no es asequible de costear, a pesar de presentar muchos beneficios en términos de estadística, planeación estratégica y gestión del capital humano.

Articular a través de la coordinación de la carrera de Administración del campus Pérez Zeledón y los servicios de extensión de la Universidad Nacional (UNA) la relación de seguimiento, comunicación y acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas del cantón de Pérez Zeledón. Una relación de esta índole tendría un sentido de retribución, por el gran aporte al financiamiento de la educación superior estatal que hacen los ciudadanos; además, esta articulación supondría una ventana de posible mejora para las empresas al estar en contacto con nuevas tendencias y teorías de la administración de negocios, lo que a su vez supone una oportunidad para futuros estudiantes de la carrera de Administración para la realización de prácticas profesionales, pasantías y futuros puestos de trabajo.

Fomentar y fortalecer los aspectos relacionados al liderazgo y la comunicación en las empresas mediante capacitaciones y dinámicas estructuradas. La clave de una buena gestión de capital humano reside en estas premisas, ya que ante todo se está tratando con personas: el activo más importante de las organizaciones, por su valor incalculable y aporte extraordinario.

**CAPÍTULO VI. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
(PYMES)**

6.1 Introducción

Debido a los vertiginosos cambios presentes en el entorno de los negocios donde la mejora continua y la innovación son criterios a tomar en cuenta para asegurar una cuota de mercado es necesario que las empresas posean alternativas a nivel de gestión del talento humano para diagnosticar, analizar y resolver problemáticas que se puedan presentar, asimismo, dichas alternativas deben permitir medir el impacto a nivel de percepción e interpretación de los colaboradores sobre las medidas que se toman a nivel administrativo y productivo.

La gestión de capital humano es la rama de la administración que relaciona, focaliza y organiza el activo más importante de las empresas que son los colaboradores a la misión y visión de la organización, es decir, a su razón de ser. Es por esto que nace la inquietud de cómo brindar herramientas a los empresarios de Pymes para que puedan gestionar de manera innovadora y estratégica su capital humano, por lo que en el presente apartado se presenta la propuesta metodológica para las empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, donde a través de la autogestión los empresarios, encargados y dueños de empresas puedan construir e interpretar un instrumento que les permita conocer cómo se encuentra el clima organizacional en sus empresas.

Aunado a lo anterior, en este apartado se presentan los criterios técnicos y teóricos sobre los cuales se deben sentar los instrumentos y acciones consiguientes para medir el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas teniendo en cuenta la particularidad de cada unidad de negocio y mercado meta.

6.2 Consideraciones generales del sector servicios

Al considerar una medición del clima organizacional, el empresario debe tener presente la realidad y particularidades de su empresa, ya que factores como número de colaboradores o tipos de horarios pueden distorsionar el propósito inicial de la medición, por lo que se deben valorar estos factores para proponer instrumentos más profundos o más generales dependiendo de la situación por analizar.

Para el caso de las pequeñas y medianas empresas es necesario que se tome en cuenta:

- Número de colaboradores: es recomendable hacer la medición en grupos mayores a 10 colaboradores ya que en grupos menores los resultados a pesar de ser importantes no serían concluyentes sobre la verdadera realidad del clima.
- Sucursales del negocio: dependiendo del negocio este puede tener sucursales en distintos puntos geográficos de la región o el país, por lo que el clima de cada punto de negocio va a ser distinto al de la casa matriz por lo que la evaluación si es un problema generalizado en toda la organización es importante que se segregue por unidades de negocio para comparar la visión y percepción de cada una.
- Número de departamentos: como se menciona en el punto anterior, dependiendo del negocio puede que este posea una división departamental por lo que el clima en cada departamento permite dar una visión más específica al unificarlo con el resultado de otros departamentos, porque un departamento puede gozar de alguna política y en otro no donde esto crea un descontento o roce entre colaboradores, conociendo esto, una sumatoria de los puntos de vista de cada departamento permite visualizar diagnóstico de clima más homogéneo.
- Aplicación temporal: la evaluación debe evitarse en momentos de celebración colectiva como meses cercanos a fechas importantes como navidad, año nuevo o meses de aumentos salariales porque al estar el

sentimiento de bienestar general la posible visualización de un problema se puede esconder momentáneamente, por lo que se recomienda evitar principios y finales de año para aplicar una evaluación general del clima organizacional.

- Horario de trabajo de los colaboradores: la evaluación debe coincidir con el mayor número de colaboradores presentes en el turno escogido, es decir, procurar obtener la información del total de los colaboradores, no obstante, dependiendo de la naturaleza del trabajo hay horarios diferenciados por lo que es importante planificar la aplicación a los colaboradores que no se encuentren en el momento establecido de la aplicación.

Así pues, las particularidades de cada organización son los pasos iniciales para definir una evaluación del clima organizacional, que permita conocer aspectos positivos o negativos sobre las gestiones internas o posibles problemáticas que se presentan en la organización.

Asimismo, el empresario debe conocer el entorno donde se desarrolla su empresa, ya que este análisis del entorno le permitirá conocer si su empresa está desarrollando procesos y generando resultados al nivel de sus competidores, además, es importante que haya una alineación entre la filosofía empresarial (misión, visión, valores) con la actividad de sus colaboradores, es decir, que exista una armonía entre esta filosofía, de lo contrario se estarían gestando posibles problemas medibles a través de instrumentos para medir el clima organizacional.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior es necesario retomar lo mencionado en el marco referencial, el clima organizacional es aquel constructo que es percibido de entrada en una organización, es el “aire” que se respira en la empresa. De acuerdo con la hipótesis que sienta el estudio de González-Romá et al. (1999) el clima organizacional es una representación de la colectividad, es decir, de las opiniones, percepciones e interpretaciones de los colaboradores, complementario a esto, Chiavenato (2007) y Alcover (2012) aseguran que el concepto ambiente

laboral y clima organizacional son sinónimos los cuales quedan a criterio del investigador sobre cuál término utilizar.

El clima organizacional al ser un constructo puede ser analizado desde diferentes aristas, no obstante, los investigadores han denominado a cada una de estas aristas dimensiones, las cuales son distintas dependiendo del enfoque de la investigación y criterio del investigador o investigadores, sin embargo, dichas dimensiones se entrelazan unas con otras donde una serie de reacciones en cadena ocasionadas desde el seno de la administración pueden tener un efecto de resonancia positivo o negativo con los colaboradores, de ahí radica la importancia de la medición programada y secuenciada del clima organizacional.

Para efectos de la propuesta se toman como base las dimensiones previamente mencionadas en el capítulo II debido al fuerte sustento teórico sobre el cual los investigadores que las han catalogado han podido observar, medir y analizar el clima organizacional de manera exitosa en diferentes empresas y organizaciones.

Las dimensiones mencionadas anteriormente corresponden a:

- Cultura organizacional: forma en como los individuos se desenvuelven en una organización sus hábitos, costumbres, creencias valores, deseos, aspiraciones, actitudes; muestran las normas no escritas que rigen el diario vivir y predominan en la organización.
- Liderazgo: capacidad de influencia que posee una persona sobre otra, con la finalidad de que realice cierta acción o tenga un comportamiento específico.
- Comunicación: proceso por el cual un mensaje de un emisor enviado por cualquier canal es recibido por un receptor que lo interpretará y decodificará, además, es el conjunto de mensajes que se intercambiarán por los integrantes de una organización a través de distintos canales.
- Motivación: es el proceso individual por el cual una persona obtiene el impulso emocional para concretar una tarea, dicho impulso se encuentra ligado a una recompensa o satisfacción final al realizar la tarea.

- Manejo de conflictos: capacidad que posee el líder o líderes presentes en la organización para negociar y gestionar los conflictos.
- Satisfacción laboral: la actitud o el conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y situación de trabajo.

Para finalizar, es importante recalcar que el clima organizacional al ser un constructo basado en percepciones e interpretaciones puede estar influenciado por la situación externa a la empresa por ejemplo situación país, economía, fenómenos naturales o políticos, así como situaciones internas como reestructuraciones, nuevas contrataciones, apertura o cierre de sucursales, entre otros; por lo que la medición debe ser planificada y estructurada para evitar lo más que se pueda una medición en momentos cuando una situación que se encuentra fuera de las manos de la organización ya que esto afectaría en general la medición del clima obteniéndose un falso resultado.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general de la propuesta

- Proponer una guía metodológica para la construcción de una herramienta para la medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios.

6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Describir las herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional y sus particularidades.
- Establecer los pasos secuenciales necesarios para la construcción de una herramienta auto gestionada para la medición del clima organizacional.
- Detallar los pasos necesarios para la aplicación de los instrumentos para la medición del clima organizacional.
- Proponer un cuestionario para la medición del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.

6.4 Herramientas utilizadas en la medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional al ser un proceso científico, planificado y estructurado debe guiarse a través de pautas establecidas para garantizar la correcta aplicación de instrumentos y complementos para la medición y la fiabilidad de los resultados.

Conocido esto, parte del proceso consiste en conocer cuáles son los instrumentos utilizados para la medición del clima organizacional y sus particularidades ya que los mismos deben ser secuenciados y escalonados dependiendo de la profundidad del estudio que se quiera realizar.

Los instrumentos utilizados para la medición del clima organizacional son diversos, versátiles y escalonados, siendo esto de suma importancia ya que dependiendo del criterio del investigador y el requerimiento de la organización es necesario hacer un estudio más profundo.

Dentro de los instrumentos más comunes para la medición del clima organizacional se tiene:

6.4.1 Cuestionario: es el instrumento más utilizado en la recopilación de información, varía en cantidad de preguntas y en el estilo de estas, las preguntas pueden ser abiertas que permiten al encuestado expresar sus sentimientos, opiniones o comentarios en un espacio de determinado para ello, o pueden ser preguntas cerradas que sólo permiten una opción de respuestas del estilo dicotómico (sí o no) u opciones múltiples.

Como complemento al cuestionario se encuentran diferentes escalas que miden la intensidad frente a un enunciado.

- **Escala de Crespi:** la escala de Crespi o también llamada “termómetro de la desaprobación social” puede ser utilizada para medir diferentes tipos de

actitudes u opiniones, ya que la escala consta de 5 grados de aceptación con respecto a un enunciado.

- **Escala de Likert:** esta escala busca conocer la reacción de los individuos frente a una afirmación o juicios, dentro de esta escala los valores a elegir poseen una puntuación, por lo tanto, al final es posible conocer la actitud frente a las afirmaciones haciendo una sumatoria de las puntuaciones obtenidas en la escala. Esta escala se estructura en rangos de 1 a 5 donde estos números toman valores positivos o negativos del tipo “totalmente en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”.
- **Escala de Diferencial Semántico:** es una serie de pares adjetivos donde hay dos extremos por ejemplo (Bueno-Malo) y una escala de calificación de 1 a 5 o de 1 a 10 donde la persona califica el objeto en cuestión posicionándose lejos o cerca del adjetivo que más se acerca a su opinión.

6.4.2 Grupo focal: consiste en la reunión de un grupo de personas donde se sigue una dinámica estructurada donde se busca comentar o conocer la opinión de un tema en específico, el propósito de esto es conocer la interacción de las personas y la diferencia de opiniones y percepciones.

6.4.3 Entrevista: consiste en la creación de un vínculo de confianza entre un entrevistador y un entrevistado, donde el motivo es conocer más a profundidad información relevante del fenómeno en estudio, la entrevista puede ser estructurada que su naturaleza es rígida ya que presenta las preguntas de antemano, semiestructurada que permite un grado de flexibilidad a las preguntas y entrevista libre, que las preguntas se van realizando conforme avanza la conversación.

Al igual que en el cuestionario, la entrevista puede ser complementada con una batería de preguntas aparte, dentro de esta batería se encuentra:

- **Inventario de Frases Incompletas:** esta escala busca que el individuo en una escala de 0 a 10 circunscriba el número que mejor se acerque a su respuesta, esta escala en sus extremos presenta frases que guían al

individuo, generalmente el enunciado es una actitud u opinión sobre un tema y en los extremos de la escala se encuentra un aspecto positivo y negativo donde el informante marca su posición ya que esta es la que completa la frase según el enunciado.

Aunado a la información anterior, se establece una jerarquización de los instrumentos mencionados ya que el criterio de profundidad corresponderá al investigador o el encargado de realizar el estudio.

6.5 Guía de instrumentalización de variables

Para la creación de ítems o instrumentos de recolección de información es necesario antes conocer el fenómeno que se desea investigar, ahora bien, una vez conocido lo que se desea medir es necesario redactar y estructurar los instrumentos por lo tanto esto se detalla a continuación:

6.5.1 Ítems sociodemográficos: preguntas con la finalidad de recabar datos sobre la edad, género, estudios, entre otros, la utilidad de estos ítems es que permiten analizar más a profundidad los datos generales del cuestionario.

Ejemplo:

Edad: _____

Género: Masculino () Femenino ()

6.5.2 Escala Likert: es la escala más utilizada en las mediciones de clima organizacional, para la construcción de dicha escala sigue el patrón de codificación:

Tipología para codificación de resultados					
Clave numérica	1	2	3	4	5
Clave alfabética enunciado sentido positivo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de escala Likert permite conocer la percepción o actitud de un individuo frente a un enunciado o una situación a su vez, dicha percepción debe ser agrupada por el investigador para poder dar una conclusión objetiva sobre la percepción del individuo que calificó dicho enunciado.

En la redacción de los enunciados a utilizar en la escala Likert se debe ser cuidadoso, porque se debe mantener el enunciado en positivo por escala, no obstante, la escala se puede invertir, pero los enunciados deben ser negativos, ejemplo:

	1	2	3	4	5
El jefe siempre orienta sobre cuáles son sus tareas diarias					
El jefe inspira a que se trabaje de forma colaborativa					

Para el análisis de la escala Likert, se realiza una puntuación general de la escala, es recomendable que sea por módulos para un conteo más sencillo, la puntuación general se realiza multiplicando el valor máximo de la escala en sentido positivo por el número de enunciados contenidos en la escala, es decir, si la escala posee diez enunciados el valor total de la escala sería la multiplicación de $5 \times 10 = 50$; luego, para el análisis integral es necesario sumar de manera descendente los valores obtenidos en los enunciados y realizar una sumatoria general de todos los valores obtenidos, el resultado es el valor del módulo.

6.5.3 Escala Diferencial Semántico: en este tipo de escala se propone una lista adjetivos que se relacionen a la variable que se desea investigar, la lista debe ser exhaustiva y bipolar es decir en sentidos contrarios por ejemplo Bueno-Malo, asimismo, se establece la escala con un espacio de calificación de 1 a 5, sin embargo, esta escala puede ir de 1 a 10, esta escala sigue el siguiente patrón:

El salario que recibo es

Malo: _____: _____: _____: _____: _____: Bueno

Insuficiente: _____: _____: _____: _____: _____: Suficiente

Bajo: _____: _____: _____: _____: _____: Alto

La puntuación de la escala de Diferencial Semántico similar a la escala Likert, cada espacio representa un número y se realiza la sumatoria de cada adjetivo, donde el resultado final es la puntuación del objeto sobre el cual se sustenta la escala.

6.5.4. Escala de Crespi: la escala de Crespi es utilizada para medir actitudes o conocer la opinión general del encuestado sobre un objeto, situación, actitud, persona o momento en específico, se busca que la persona se posicione en una oración que más se relacione a la opinión que posee sobre ese objeto, se utiliza como complemento a constructos muy ambiguos o difíciles de medir mediante otros medios.

Para redactar una escala de Crespi es necesario conocer en detalle el constructo que se desea medir, redactar cinco oraciones en diferentes grados de intensidad, siento el 1 la más baja y la 5 la más alta, por ejemplo:

Amistad con una persona bulliciosa:

1. Nunca sería amigo de una persona así
2. Evito hacer amistad con ellas
3. No estoy ni a favor ni en contra de hacer amistad con una persona bulliciosa
4. Algunos amigos son personas bulliciosas
5. Todos mis amigos son personas bulliciosas

La interpretación de esta escala debe ser contrastada con las respuestas a otras mediciones ya que debe existir una relación entre las respuestas a favor o en contra

del enunciado o a partir de la posición de la escala de Crespi, conocer la opinión en una posterior medición del mismo constructo, donde se busque la consistencia en su respuesta.

6.5.5 Grupo focal: es utilizado en un nivel de investigación de clima organizacional medio porque se busca que a través de la conversación, discusión y debate se conozca la posición de los participantes frente a una serie de temas a tratar.

Para para la construcción de un grupo focal es necesario seguir los siguientes pasos:

1. **Tema:** se debe tener un tema central del que se logren desprender subtemas que permitan el debate o discusión, asimismo, es posible que dentro del desarrollo del tema se logren agregar más subtemas, por lo que la lista no debe limitarse únicamente al tema central.
2. **Actores del grupo focal:** elegir cuidadosamente a las personas participantes y el rol de cada uno, se debe tomar en cuenta la edad, el puesto, los años servidos, su relación con la variable a conocer, por ejemplo, si es liderazgo deben ser personas que presentan características de líderes, además de personas de diferentes sectores de la empresa, sean personas de producción, ventas, administración, bodegas, entre otros.
3. **Cronograma de ejecución:** se establece el tiempo para desarrollar el tema y los subtemas, la duración de cada debate y el tiempo asignado a cada participante evitando interrupciones entre los miembros.
4. **Bitácora de los hechos:** se debe documentar por escrito cada uno de los hechos que se presenten en el desarrollo del grupo focal, así como los temas claves o los que provocan controversia o sensibilidad para el posterior análisis.
5. **Número de sesiones:** establecer el número de sesiones a desarrollar de acuerdo con el cronograma, ya que por la duración o extensión del tema es necesario segmentar en varias sesiones consecutivas para dar por concluido el tema.

Ahora bien, el desarrollo de la temática dependerá de las características y habilidades sociales del moderador, por lo que la persona moderadora debe ser asertiva y comunicativa para que pueda interceder en caso de una discusión que sobrepase los límites del respeto o que pueda incentivar el diálogo, reflexión o debate de un tema a tratar.

El análisis de los resultados del grupo focal se debe contrastar con los resultados del cuestionario para poder concluir sobre los causantes o detonantes del tema a tratar dentro de la empresa, aunado a esto, es recomendable grabar mediante audio y vídeo el desarrollo del grupo focal para rescatar elementos como lenguaje corporal, uso de expresiones lingüísticas e intenciones de las palabras frente al tema a tratar.

6.5.6 Entrevista: es la herramienta utilizada para conocer a término personal y muy profundo la percepción, opinión e interpretación de una persona frente a un tema, por lo que el ambiente del desarrollo de la entrevista debe ser de respeto, calma, tranquilidad y mucha confianza.

La temática de la entrevista se desprenderá del cuestionario y del grupo focal, ya que es de carácter personal, dependiendo del tipo de investigación sus preguntas pueden ser:

- **Introductorias:** preguntas que incitan la conversación inicial y la confianza entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Generadoras:** son aquellas preguntas que permiten ir calando más profundo en el tema porque permiten que el entrevistado sustente, explique y converse sobre el tema en cuestión.
- **Profundas:** son aquellas preguntas específicas sobre el tema, pueden ser delicadas o sensibles y es necesario haber construido el nexo de confianza, pueden buscar explicar contradicciones o hablar más a profundidad del tema.

Las preguntas abiertas son aquel tipo de preguntas que nacen del seno de la entrevista, por lo que estas permiten la flexibilización de la entrevista ya que dependerá de la perspicacia del entrevistador y en nivel de atención que preste.

El análisis de los datos de la entrevista debe ser realizado con sumo cuidado ya que debe transcribirse todo el contenido de esta, analizar ítem por ítem y concluir sobre el tema y sus posibles detonantes.

6.5.7 Inventario de Frases Incompletas: este tipo escalas están diseñadas para que el informante en un determinado rango de tiempo generalmente entre 30 segundos o 1 minuto responda con el primer pensamiento que se relacione con el enunciado a medir.

Estas escalas pueden ser construidas de dos maneras, las cuales serán abarcadas a continuación

La primera forma de construcción es la construcción de una línea punteada de aproximadamente 5 o 10 valores donde en sus extremos existan frases complementarias al objeto a medir y el informante debe posicionar su respuesta en el número que más se relacione con su opinión o respuesta, ejemplo:

1. Estoy consciente de la existencia de problemas entre compañeros

Nunca											Continuamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

La segunda forma de construir un inventario de frases incompletas consiste en la redacción de un enunciado y cortarlo en la mitad donde el informante debe complementar con sus propias palabras lo que personalmente completa la oración, por ejemplo:

1. El salario en la empresa es: _____.
2. El salario que recibo: _____.
3. El salario de mis compañeros: _____.

El análisis e interpretación de estas escalas se deben contrastar con la del instrumento al que se complementó, es decir, si un inventario de frases incompletas de aplicó con una entrevista se deben contrastar las posiciones frente al enunciado del inventario con la opinión en la entrevista, donde debe existir una consistencia de la posición para dar fiabilidad a un detonante o consecuencia de un problema dentro de la medición del clima organizacional.

Ahora bien, es necesario conocer el motivo de la medición, ya que en este tipo de estudios no se mide por medir, sino que debe existir una motivación en la empresa que conlleve la construcción de instrumentos para la medición, asimismo, es necesario triangular los datos para lograr una medición de consistencia de respuestas para evitar falsos positivos o falsos negativos donde preliminarmente el clima se encuentre en un estado “favorable” cuando realmente no lo está por la carencia de una medición más profunda.

6.5.8 Propuesta de escala de medición del clima organizacional (escala PYME)

Se propone un cuestionario para la medición del clima organizacional, el cual contempla seis dimensiones según la teoría sobre el clima organizacional, el mismo es auto administrado y consta de 40 ítems dividido por módulos el cual se muestra a continuación:

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón
Escala Clima Organizacional PYME

Estimado colaborador/a, a continuación se le presenta un cuestionario que pretende evaluar el clima organizacional en la empresa que trabaja, el cuestionario posee 40 preguntas distribuidas en diferentes módulos, por lo que le pedimos muy respetuosamente que las lea cuidadosamente y conteste con la mayor sinceridad

posible a cada una de las oraciones que se le presentarán, esta evaluación tiene como motivo proponer mejoras en la empresa para que exista un ambiente de trabajo tranquilo y sereno, además, de fines académicos, por lo que toda la información y sus respuestas son completamente confidenciales. Gracias.

Datos básicos

Edad	Género		Escolaridad máxima alcanzada			
	Masculino	Femenino	Primaria	Secundaria	Técnica	Universitaria

Tiempo laborado en la empresa	Área de trabajo

Por favor, lea cuidadosamente cada una de las oraciones que están adelante y con el mayor grado de sinceridad califique según la escala que se encuentra después de este texto cada una de ellas. Gracias.

Módulo: Liderazgo

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
El jefe siempre orienta sobre cuáles son sus tareas diarias					
El jefe inspira a que se trabaje de forma colaborativa					
El jefe se preocupa por los compañeros de trabajo					
El jefe escucha sugerencias de los compañeros de trabajo					

El jefe presta atención al trabajo que se realiza en la empresa.					
--	--	--	--	--	--

Módulo: Cultura organizacional

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Los valores de la empresa van con mis valores de vida					
La empresa busca el bienestar de sus trabajadores					
Me siento independiente en mi espacio de trabajo					
Me siento cómodo al trabajar en esta empresa					
En la empresa son muy estrictos con las formas de hacer las cosas					

Módulo: Clima organizacional

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La relación con mis compañeros de trabajo es buena					
La relación con mi(s) jefe(s) es buena					
El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa					
La empresa me brinda todas las condiciones para trabajar correctamente					
La empresa valora mi trabajo					

Módulo: Comunicación

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La empresa está siempre abierta al diálogo					
En la empresa se comunica todo de manera clara					
Mi(s) jefe(s) están dispuestos a dialogar siempre					
En la empresa se comunican las cosas directamente de la administración					
En la empresa nos sentimos cómodos comunicando nuestras inquietudes.					

Módulo: Motivación

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Mi puesto de trabajo me motiva como persona					
Trabajar con mis compañeros me motiva					
Mi(s) jefe(s) motiva(n) el trabajo en la empresa					
Trabajar en esta empresa me genera expectativas positivas					
Mis compañeros de trabajo están muy motivados al trabajar en esta empresa					

Módulo: Manejo de conflictos

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Los problemas entre compañeros ocurren con poca frecuencia					
Los problemas se manejan de manera responsable					
Cuando ocurre un problema las personas involucradas cuentan su versión de los problemas					
Me involucro activamente para resolver un problema entre mis compañeros					
Mi(s) jefe(s) intervienen pronto cuando hay un problema					

Módulo: Satisfacción laboral

En una escala de opinión de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo, por favor indique su opinión con respecto a las siguientes frases.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Me satisface el trabajo que tengo					
Me satisface el salario que recibo					
Me satisface las tareas que hago en mi trabajo					
La división de las tareas entre los compañeros es la correcta					
Siento satisfacción al trabajar con mis compañeros					
Siento satisfacción con mi espacio de trabajo asignado					
Mis herramientas de trabajo son las necesarias					
Siento seguridad emocional trabajar en esta empresa					

Recomiendo a mis conocidos el trabajar en esta empresa					
Me siento satisfecho en general con la empresa					

Muchas gracias por su tiempo, su opinión es muy importante para nosotros.
¡Lindo día!

6.6 Guía de aplicación de los instrumentos de medición de clima organizacional

El momento óptimo de la medición del clima organizacional es relativo al momento situacional que atraviesa la organización, este al ser un constructo es variable a las fluctuaciones del ambiente, las cuales pueden ser externas como la situación económica del país, la situación democrática, relaciones con otras organizaciones y el mercado así como internas como la situación financiera económica de la organización, el cambio de una jefatura o fluctuaciones a nivel personal como la situación financiera o emocional del individuo, por lo que proponer el momento específico es tentativo porque depende de la realidad de la organización, no obstante, para realizar una correcta aplicación es necesario preparar a la organización de antemano evitando caer en la inducción a la respuesta por presión o coacción.

Para la evaluación del clima organizacional es necesario que la opinión del colaborador frente al constructo en cuestión sea la más sincera y con el mínimo grado de influencia por parte de la organización o jefaturas, porque de esta dependerá la validez de la medición, por lo tanto, es importante que en la organización se tomen una serie de medidas para aplicar este instrumento donde el colaborador sea informado de la medición pero sin entrar en detalles para evitar un condicionamiento de la respuesta por la presión o miedo a perder su empleo, asimismo, se debe informar que la información contenida es confidencial y no existirán repercusiones frente a una opinión, es decir, se debe crear un ambiente de confianza y sinceridad frente a la prueba por la importancia para todos los niveles de la organización de la misma.

Relacionado a la información anterior, es necesario que el investigador siga una serie de pasos ordenados y secuenciales en la ejecución de las herramientas que haya decidido utilizar, no obstante, independientemente del tipo de herramienta elegida esta presenta pasos para que la recolección sea lo más imparcial y profesional posible, por lo que a continuación se describen los pasos para la ejecución de cada una de las herramientas descritas anteriormente.

6.6.1 Pasos de aplicación del cuestionario

Para aplicar el cuestionario los pasos a seguir son:

1. Determinar las variables a medir
2. Construir los ítems y escalas
3. Construir la base de datos para analizar las respuestas al cuestionario
4. Comunicar a los colaboradores el día de la aplicación de la medición
5. Imprimir o digitar en alguna plataforma online el cuestionario
6. Proveer de al menos 20 minutos para la recolección de datos del cuestionario.
7. Aplicar el cuestionario el día y la hora establecidos.
8. Filtrar los cuestionarios incompletos de los completos
9. Digitar los resultados en la base de datos
10. Proceder al análisis e interpretación de los datos recolectados
11. Definir si el estudio se profundiza o genera un plan de acción remedial.

6.6.2 Pasos para la aplicación del grupo focal

La efectividad del grupo focal como herramienta de recolección de datos cualitativos dependerá de la correcta realización de pasos secuenciales donde lo primordial sea la creación y mantenimiento de un ambiente de confianza y respeto, ahora bien, conocido esto para desarrollar un grupo focal se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Buscar un lugar privado, confortable, con buena iluminación y ventilación, el aforo debe ser para la totalidad de las personas participantes, asimismo, se recomienda que no sea el mismo lugar de trabajo para evitar sesgos por predisposición.
2. Disponer de al menos 1 hora y 30 minutos para realizar el grupo focal.
3. Presentarse como moderador, su papel en el grupo focal y la intención de la realización del grupo focal.
4. Informar a cada participante las reglas del grupo focal relacionadas a respeto, interrupciones, tiempo para hablar, confianza, confidencialidad de la información recolectada.
5. Grabar ya sea mediante audio o circuito cerrado de televisión (CCTV) el desarrollo del grupo focal para evitar la pérdida de información valiosa mientras se desarrolla la bitácora, asimismo, los participantes deben estar de acuerdo con la grabación del grupo focal.
6. Preparar un refrigerio o presente por participación con la finalidad de retribuir el valioso tiempo aportado por los participantes en el grupo focal.
7. En caso de una discusión donde se sobrepasen los límites del respeto se debe intervenir inmediatamente deteniendo el desarrollo del grupo focal y disuadir a las partes involucradas.
8. Finalizar el grupo focal agradeciendo el valioso tiempo aportado y la información brindada, seguido de esto se debe invitar al refrigerio o distribuir el presente entre los participantes.

Como recomendación general, si el grupo focal abarca un tema delicado es recomendable contar con la asesoría de un experto en el tema, esto para interpretar, reconocer y analizar más a profundidad el desarrollo del grupo focal y la información recolectada.

6.6.3 Pasos para la aplicación de una entrevista

Para aplicar correctamente una entrevista se deben seguir una serie de pasos dependientes uno del otro, por lo tanto, estos se mencionan a continuación:

1. Construir el inventario de preguntas a tratar y ordenarlas según la profundidad de la respuesta buscada.
2. Comunicar al informante el día, la hora y el lugar donde se llevará a cabo la entrevista.
3. El lugar de la entrevista debe ser privado, seguro, bien iluminado y ventilado, asimismo, confortable y que inspire confianza para el entrevistado y entrevistador.
4. Informar y esperar el consentimiento del entrevistado para grabar la entrevista mediante audio, ya que es importante repasar la información para recuperar posibles respuestas que se puedan perder por el hilo de la conversación.
5. Proceder con la entrevista y si esta lo permite realizar preguntas abiertas.
6. Agradecer al entrevistador por su tiempo y respuestas.

6.7 Reflexiones

Parte del proceso investigativo conlleva o desemboca en el hallazgo de carencias en las organizaciones, carencias que afectan el proceso de gestión de capital humano en las pequeñas y medianas empresas, lo que supone un reto que afrontar, debido a esto, la propuesta metodológica para la medición del clima organizacional aportaría un grano de arena en la mejora interna en las organizaciones, como es posible observar en el capítulo IV sobre el análisis e interpretación de los resultados, la mayoría de empresas carece de una herramienta formal, asimismo, los datos generados sobre la medición del clima realizada permite visualizar que el contexto en el que se realizan las actividades cotidianas es moderadamente bueno, ya que no es posible concluir de manera dicotómica sobre es bueno o malo, porque esta realidad es cambiante y variable a través de las semanas, meses e incluso años.

Referencias bibliográficas

- Abarca, G. (2019). La semiformalidad de las microempresas. El caso de la región Brunca, Costa Rica. *TEC Empresarial*, 13 (1), 3-18. DOI: 10.18845/te.v13i1.4292
- Alcover, C. M., Moriano, J. A., & Osca, A. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: UNED
- Alcover, C. M., Martínez, D., & Rodríguez Mazo, F. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Alonso, S., Solano, J. (2014). Informe de consultoría 2: Recopilación de información para el programa de apoyo Pymes y Desarrollo Económico Local. Agencia de Cooperación Internacional de Japón. Recuperado de https://www.jica.go.jp/costarica/espanol/office/others/c8h0vm00009ezf53-att/study_02.pdf
- Álvarez, A. (2014). *Estudio de clima organizacional en grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A* (Proyecto de Graduación). Recuperada de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6822/Estudio_de_clima_organizacional_en%20_grupo_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Ander-Egg, E. (1992). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires, Argentina: Humanitas
- Apuy, L. I. (2008). *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, junio- noviembre 2008* (Tesis de Maestría). Recuperado de <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/1126/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M., & Chablé, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, vol. 18(47), 4-12. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>
- Arias, R., Sánchez, L. (2010). *Competitividad, especialización y mercado laboral en el cantón de Pérez Zeledón: Un análisis de economía regional*. del Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas,

Universidad de Costa Rica:
[http://www.iice.ucr.ac.cr/documentos_trabajo/
Competitividad%20especialización%20y%20mercado%201.pdf](http://www.iice.ucr.ac.cr/documentos_trabajo/Competitividad%20especialización%20y%20mercado%201.pdf)

Artavia, F. (2015). *Análisis del impacto de la comunicación, liderazgo, y toma de decisiones en el clima organizacional en la Cadena de Detallistas del Sur, Sucursal Daniel Flores* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://aleph23.uned.ac.cr/F/GEF5LR7K63FCCDAMICJ56NGAD2Y7FL71IF142A2CGQ7MKAVV2R-12269?func=full-set-set&set_number=000372&set_entry=000001&format=999

Banco Central de Costa Rica. (2019). *Proyección Macroeconómica 2019-2020*. Recuperado de: https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPolticaMonetariaInflacin/Programa_Macroeconomico_2019-2020.pdf

Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados: Enfoque para América Latina*. México, México D.F: Pearson

Benjamín, E., Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México, Editorial McGraw-Hill.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson.

Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2018). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need-based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36-49. DOI:10.3846/ijspm.2019.6372

Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D. F, México: Editorial Trillas

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, México D.F: Trillas

Cass, M. H., Ling Siu, O., Farangher, E. B., & Cooper, C. L. (2003) A metha-analysis of the relationship between job satisfaction and employee health in Hong Kong. *Stress and Health* 19, 79-95. DOI: 10.1002/smi.959

Chiang, M. M., Heredia, S. A., & Santamaría, E. J. (2017) Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial* 15(1) 63-76. DOI: 10.15665/rde.v15i1.641

Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. Santa Fe De Bogotá, Colombia: McGraw-Hill, pág. 119

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D. F, México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F, México: McGraw Hill. pág 86-88.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica de éxito en las organizaciones*. México D. F, México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D. F, México: McGraw-Hill
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. CEPAL. Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2017). *El papel de la economía y el comercio de servicios en la transformación estructural y el desarrollo inclusivo*. Ginebra, Suiza: Naciones Unidas
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista Ciencias Sociales* 106, 2004 (IV)-107, 2005 (I), 203-214. Recuperado de: https://revistacienciasociales.ucr.ac.cr/images/revistas/RCS106_107/15CORTES.pdf
- Cuevas-Vargas, H., Estrada, E., Cortés, H. A., Ramírez, L. (2019). Innovación de procesos en la pyme familiar mexicana. *Revista de Administração Unimep*, 17 (4), 17-42. Recuperado de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/issue/view/issue/59/2>
- Dressler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México D.F, México: Pearson
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Fernández-Romero, J., Romero, I. (2012). Entrepreneurial quality and regional development: Characterizing SME sectors in low income areas. *Papers in Regional Science*, 92 (3), 495-513. DOI: 10.1111/j.1435-5957.2012.00421.x
- García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., Reyes-Lagunes, I. (2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370-1384. DOI: 10.1016/S2007-4719(14)70381-3

- Gómez, C. A. (2009). Diseño, construcción, y validación de un instrumento que evalúa la calidad de vida laboral percibida en organizaciones colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Psychologia: Avances de la disciplina*, 4(1), 113-124.
- González-Romá, V., & Peiró, J. M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada* 52 (2-3), 269-285.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., & Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 25-40.
- Guillén, C. Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México D.F, México: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. México D. F, México: Pearson
- Instituto Costarricense de Turismo. (2018). *Anuario estadístico de turismo 2018: llegadas internacionales por países y puesto migratorio*. Recuperado de: <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticos/informes-estad%C3%ADsticos/anuarios/2005-2015/1349-2018-1/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2018). *Divisas por concepto de turismo*. Recuperado de: <https://www.ict.go.cr/en/documents/estad%C3%ADsticos/cifras-económicas/costa-rica/960-divisas-por-concepto-de-turismo/file.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011). *Censo Poblacional*. Recuperado de: <http://inec.cr/censos/censos-2011>
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Ley No. 8262 Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa. (2002). Diario Oficial La Gaceta. República de Costa Rica.

- López, D., Muñoz, F. (2015). El comercio de servicios y el desarrollo: una discusión en curso. *Sociedad y economía*, 30, 255-289.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá. Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel
- Morera, I., Ávila, A. & Zúñiga, G. (2016). Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del Clima Organizacional de una Municipalidad en Costa Rica. *Revista ABRA* 36 (53), 1-21. DOI: 10.15359/abra.36-53.1
- Municipalidad de Pérez Zeledón (2018). Datos generales del cantón. Recuperado de https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/canton/informacion-general/datos-generales-indicadores-y-estadisticas.html?switch_to_desktop_ui=1?date=2018-08-15-07-00?date=2018-12-22-00-00
- Organización Internacional del Trabajo., Organización Mundial de la Salud. (1984) Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. *Informe de comité mixto OIT/OMS sobre medicina del trabajo*. Ginebra, Suiza: OIT.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. (2003). Organizational Culture and Climate. En Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *The Handbook of Psychology Volume 12 Industrial and organizational psychology*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003) Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Parra, C., Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad* 2 (1), 97-108.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives* 21(4), 115-134.
- Portolés, E. (2012). *Costa Rica: Estructura económica*. Madrid, España: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México D. F, México: Prentice Hall.

- Robert-Huot, G., Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME: une analyse systématique de la littérature. *Revue Internationale PME*. 33 (1), 101-146. DOI: 10.7202/1069285ar
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio: La teoría del clima organizacional de Rensis Likert. *Educación en Valores*, 1, 25.
- Venegas, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Werther, B. W., Davis, K., Guzmán, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Yin, K. R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. California, EEUU: Sage Publications, Inc.

Anexos

Instrumento Percepción Clima Organizacional		Nombre de la Mipyme	Consecutivo Proceso			
<p>Buenos días, buenas tardes, Mi nombre es _____ estoy realizando una encuesta que es parte de una investigación para la tesis de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional, le solicitamos muy respetuosamente responder a las siguientes preguntas que se relacionan con su ambiente de trabajo y actividades cotidianas en su jornada laboral. De antemano le agradecemos su sincera colaboración y se le garantiza que la información contenida en este cuestionario es confidencial y será utilizada para fines académicos.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con Federico Salas Cubero al siguiente número</p>						
DATOS DEL ENTREVISTADOR						
Nombre del entrevistador:		Cód.:				
Fecha de la entrevista:		Hora inicio:				
Control de calidad de datos						
Nº de pregunta	Omisión	Inconsistencia	Doble marca	Mala redacción	Mal sondeo	Dato erróneo
Preg. N°						
Preg. N°						

Módulo: Datos Generales

1. Género

1 Masculino 2 Femenino

2. ¿Durante cuánto tiempo ha laborado en esta empresa? 3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzados?

1 De 6 meses a 1 año 1 Primaria

2 De 1 a 3 años

3 De 3 años a 5 años

4 Más de 5 años

4. ¿Cuál es su rango de edad?

1 De 18 a 25 años

2 De 26 años a 35 años

3 De 36 años a 45 años

4 De 46 años a 55 años

5 Más de 56 años

2 Secundaria

3 Técnico

4 Universitaria

5. ¿Cuál es el área de trabajo a la que pertenece?

Módulo: Cultura Organizacional

Seguidamente se le presentan una serie de afirmaciones con relación a su trabajo, favor indicar su grado de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
La empresa es un buen lugar para trabajar					
En esta empresa se preocupan más por los resultados que por el bienestar de los colaboradores					
La empresa es innovadora en el trato a sus colaboradores					
Me siento orgulloso al trabajar en esta empresa					
Los valores de esta organización coinciden con los valores que usted considera importantes en la vida					

La empresa protege de toda forma de discriminación a sus colaboradores					
Me siento decepcionado de trabajar en esta empresa					

Módulo: Clima Organizacional

Seguidamente se le presentan una serie de afirmaciones en relación con su trabajo, favor indicar su grado de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones.

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que promueve la organización					
Esta organización me brinda los recursos, equipo, materiales y herramientas necesarias para realizar mi trabajo adecuadamente					
La relación con mis compañeros de trabajo propicia un clima organizacional adecuado para el desempeño de las labores					
La relación con los superiores jerárquicos es Excelente					
Me siento satisfecho del clima organizacional que se vive en la empresa					

Co5. ¿En general que entiende usted por clima organizacional?

Módulo: Comunicación Interna

Ci1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy deficiente y 5 Excelente ¿Cómo considera la comunicación que se da entre el jefe y los colaboradores?

	1	2	3	4	5	Excelente
Muy deficiente						

Ci2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy deficiente y 5 Excelente ¿Cómo considera la comunicación que se da entre sus compañeros de trabajo?

	1	2	3	4	5	Excelente
Muy deficiente						

Ci3. Cuales canales internos de comunicación son los más utilizados para transmitir la información. **(Puede marcar varias opciones)**

- Correo electrónico
 Llamada telefónica
 Mensaje de texto
 Pizarras Informativas
 Circulares
 Comunicación Personal
 Otro

Ci4. De las siguientes afirmaciones por favor, seleccione el nivel que poseen los mismos siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
Me encuentro informado sobre objetivos, metas y decisiones de la empresa					
Se toma en cuenta mi opinión cuando se realiza alguna actividad					
Se me informa sobre actividades de manera respetuosa y clara					
Se procura que todos entiendan claramente las instrucciones dadas en el trabajo					
Se me escucha respetuosamente cuando hay un problema					

En las reuniones de trabajo se explica todo respetuosamente					
Cuando cometo un error se me informa de manera respetuosa					
Cuando quiero comunicar algo lo digo de manera respetuosa					
Las interacciones con mis jefes son respetuosas					

Módulo: Motivación

M1. En general, ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que son importantes para trabajar con motivación de forma permanente? Puede marcar varias opciones.

- Reconocimiento de su labor
 Comunicación
 Horario Flexible
 Salario Justo y a tiempo
 Incentivos por metas
 Reuniones formales e informales
 Otro _____

De las siguientes afirmaciones por favor, seleccione el nivel que poseen los mismos siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo me motiva					
Mis compañeros de trabajo están motivados con el trabajo que realizan					
La empresa reconoce cuando cumplo las metas					
La empresa paga puntualmente					
Recibo buen trato de mis compañeros de trabajo					
Hay confianza con mis compañeros de trabajo					
La empresa valora el trabajo que realizo					

La empresa posee buenos incentivos					
Mi espacio de trabajo me motiva					
El ambiente de trabajo es motivador					
El trabajo que realizo me hace sentir pleno					

Módulo: Liderazgo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El gerente de la empresa posee un liderazgo fuerte y asentado dentro de la organización					
Su jefe escucha sugerencias de los empleados y permite que se dé un ambiente donde se propongan iniciativas para mejorar					
Se preocupa su jefe inmediato porque exista un ambiente que motive la libre expresión de ideas y sugerencias					
El jefe estimula el cambio					
El jefe hace un ambiente agradable de trabajo					
El jefe anima a trabajar activamente					
El jefe exige de acuerdo con el trabajo de cada colaborador					
El jefe es un líder dentro de la organización					
Cuando tengo una duda el jefe me escucha y atiende					
El jefe se preocupa por los demás					
El jefe estimula el trabajo en equipo					

De las siguientes afirmaciones por favor, seleccione el nivel que poseen los mismos siendo 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

L5. Considerando las siguientes opciones ¿Cual considera que es el estilo de liderazgo que se práctica en la empresa?

1. Se genera presión para cumplir una meta
2. su principal interés es cumplir las metas de la empresa, omite el bienestar de los colaboradores
3. Da libertad a sus colaboradores de dar sugerencias u opiniones
4. Lo representa la confianza en el grupo, preocupación propia y por los demás, relación estable y buena comunicación

Módulo. Manejo de conflictos

Mc1. En una escala de 1 a 5 donde 1 Nunca y 5 Muy Frecuentemente ¿Con que frecuencia ocurren conflictos en la organización?

	1	2	3	4	5	
Nunca						Muy Frecuentemente

Mc2. ¿Cuándo ocurre un conflicto en la empresa, mi participación para solucionarlo es?

1. No participo
2. Participo con poca frecuencia
3. Me es indiferente
4. Participo con mucha frecuencia
5. Siempre participo

Mc3. ¿De qué manera su superior interviene cuando ocurre un problema entre el personal?

1. Soluciona el problema tratando con firmeza y frialdad
2. Convoca una reunión de personal para aclarar la situación
3. Escucha ambas partes y diseña una estrategia para mantener el orden
4. Permanece ajeno a lo que sucede en los departamentos

Mc5. De las siguientes afirmaciones, por favor, seleccione la opción que crea más pertinente siendo

1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalm	2 en desacu	3 ni de acuere	4 de acuere	5 totalm
--	-------------	-------------------	----------------------	-------------------	-------------

La intervención del jefe en un conflicto ayuda a su resolución inmediata					
El manejo de conflictos por parte de la administración ha sido eficiente en su gestión					
Las soluciones que propone la administración son imparciales, sin favorecer a ninguna de las partes en conflicto					
Los conflictos que se han presentado pudieron haber sido evitados por parte de la administración de la empresa					
La administración (jefatura, gerencia, propietario) han sido fuente de inicio de conflictos dentro de la organización					

Mc5. En general, ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que son importantes para prevenir o conciliar conflictos dentro de la organización? Puede marcar varias opciones.

- Disciplina
 Comunicación asertiva
 Eliminar privilegios
 Trato equitativo
 Reuniones formales e informales
 Mayor liderazgo
 Otro _____

Módulo: Estructura Organizacional

E1. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en acuerdo. ¿La división de áreas de trabajo existente, son las más adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

		1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo							Totalmente de acuerdo

E2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente en acuerdo, ¿Considera usted que las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo

E3. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. ¿Su puesto de trabajo le permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo

Módulo. Satisfacción laboral

SL1. En una escala de 1 a 5 ¿Cuál es el grado de estrés que le genera su trabajo?

	1	2	3	4	5	
Muy estresante						Poco estresante

SL2. De los siguientes aspectos, por favor, seleccione la opción que crea más pertinente siendo que:

1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo

	1 totalmente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 totalmente de acuerdo
El trabajo que realizo es totalmente satisfactorio y me llena de orgullo					
El ambiente general de trabajo que existe en la empresa es totalmente satisfactorio					
La distribución del trabajo ha sido equitativa y justa, basándose más en los méritos que en otras variables					
El salario que recibo se ajusta plena y satisfactoriamente a las funciones que desempeño					
La administración (jefatura, gerencia, propietario) se preocupan constantemente por todos los aspectos de sus jefes inmediatos					
La seguridad que siento en el trabajo es satisfactoria, desde el plano físico hasta el mental					
La empresa se preocupa constantemente por sus trabajadores					

Los equipos y herramientas con las que realizo las funciones son las adecuadas					
--	--	--	--	--	--

SL3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general sobre la organización?

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho						Totalmente satisfecho

SL4. ¿Existe en la organización una herramienta que evalué el clima organizacional; si su respuesta es positiva indiqué como lo realizan?

1. Si _____ 2. No

SL5. En una escala de 1 a 5, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo ¿Estarías dispuesto(a) a recomendar tu organización como un buen lugar para trabajar?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo