

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE
ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

RONALD ESQUIVEL CAMACHO
110150124

INFORME ACADÉMICO DE PROYECTO DE GRADUACIÓN PRESENTADO ANTE EL
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS COMO
PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA

SAN JOSÉ, COSTA RICA
SETIEMBRE /2021

TRIBUNAL EXAMINADOR

**LINETH
CERDAS
SANCHEZ
(FIRMA)** Firmado digitalmente por
LINETH CERDAS
SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.04.19
17:27:37 -06'00'

Lcda. Lineth Cerdas Sánchez
Directora de Carrera

**ILEANA ARCE
CAMPOS
(FIRMA)** Firmado digitalmente
por ILEANA ARCE
CAMPOS (FIRMA)
Fecha: 2022.01.11
11:23:32 -06'00'

Ph.Ed. Ileana Arce Campos
Asesora Metodológica

**EDDIE ALLAN
ELIZONDO
MORA (FIRMA)** Firmado digitalmente por
EDDIE ALLAN ELIZONDO
MORA (FIRMA)
Fecha: 2022.01.10 00:56:08
-06'00'

MBA. Eddie Allan Elizondo Mora
Asesor Académico

COMITÉ ASESOR

ILEANA ARCE CAMPOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente por ILEANA ARCE CAMPOS (FIRMA)
Fecha: 2022.01.11 11:24:10 -06'00'

Ph. Ed. Ileana Arce Campos
Asesora Metodológica

EDDIE ALLAN ELIZONDO MORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por EDDIE ALLAN ELIZONDO MORA (FIRMA)
Fecha: 2022.01.10 00:57:28 -06'00'

MBA. Eddie Allan Elizondo Mora
Asesor Académico

DECLARACIÓN JURADA

Yo Ronald Esquivel Camacho de la carrera de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos portador de la cédula de identidad número 110150124, en este acto debidamente percibido y entendido de las penas y consecuencias con que se castiga en el Código Penal de nuestro país, el delito de perjurio ante quienes constituyen el Tribunal Examinador de mi Proyecto de Graduación, juro solemnemente que este trabajo de investigación es una obra original y que he respetado todo lo pre aceptado por las leyes penales, así como los derechos de autor.

No omito en señalar que quedo advertido que la Universidad Metropolitana Castro Carazo se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notario público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los seis días del mes de enero del dos mil veintidós.



Ronald Esquivel Camacho

110150124

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi madre Mayra Camacho Jiménez por su amor incondicional y haber creído en mí en todo momento. Hoy que ha culminado tan especial proyecto, no lo habría logrado sin ti. Gracias infinitas por haberme acompañado a alcanzar un sueño.

De igual manera dedico este trabajo a mis hermanos, hermana y sobrinas, por su apoyo incondicional y por motivarme a seguir adelante en los momentos de dificultad.

Finalmente, también dedico este trabajo a mi pareja, quien me motivó día a día a continuar, por sus palabras y por su paciencia en todo momento, pero principalmente por su comprensión y alegría.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios la oportunidad de haber culminado mi formación universitaria. Por la presencia y palabras de esperanza de mi madre durante toda mi carrera y a lo largo de la elaboración de este proyecto de graduación. Así mismo, por el apoyo incondicional de mis hermanos, hermanas y sobrinas.

Al Profesor Eddie Allan Elizondo Mora por el acompañamiento y disposición al dirigir este proyecto y compartir sus grandes conocimientos, profesionalismo, su gran calidad humana y amistad.

A la Profesora Ileana Arce Campos por sus orientaciones, sus aportes y por su compromiso en la elaboración de este proyecto de graduación.

Finalmente agradezco a mi pareja, por haber recorrido conmigo esta gran experiencia intelectual, por toda su entrega y esfuerzo, por su presencia e incondicional amistad. A ti, las gracias totales.

PRESENTACIÓN

“Las personas y el trabajo en equipo son las fuerzas impulsoras detrás de cada negocio exitoso.” – Richard Branson

El objetivo de la presente investigación consiste en realizar un estudio respecto al clima organizacional de la Tienda Gollo El Carmen de Alajuela, y así, conocer los variados elementos que están presentes y se interrelacionan para influir en las percepciones de los colaboradores del punto de venta.

La organización es una, y a pesar de que las diferentes propuestas teóricas utilizadas en este proyecto son variadas y hacen alusión a los elementos que desde la perspectiva que cada autor señala como necesarios y propios del clima organizacional, es importante considerar que, estas teorías son recursos que permiten el acercamiento a múltiples procesos que se concatenan en el ambiente laboral.

Por otra parte, la perspectiva empleada, así como el análisis desarrollado se encuentra orientado hacia las tendencias modernas que propone la Administración y que indudablemente la Administración de Recursos Humanos acoge como propios, en el abordaje y desarrollo de las organizaciones actuales.

Estas tendencias, evidencian un giro significativo hacia la humanización de las organizaciones, es decir, incluyen perspectivas modernas respecto a la relación que existe entre las organizaciones y las personas que trabajan en ellas, de forma que, permiten en su desarrollo y abordaje, englobar enfoques nuevos que posibiliten el analizar los retos, desafíos y necesidades tanto de las empresas, así como de los colaboradores, logrando una armonía en la consecución de metas y objetivos, es decir, bienestar integral para todos.

TABLA DE CONTENIDOS

TRIBUNAL EXAMINADOR	II
COMITÉ ASESOR	III
DECLARACIÓN JURADA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
PRESENTACIÓN	VII
TABLA DE CONTENIDOS	VIII
LISTA DE TABLAS	XIII
LISTA DE GRÁFICOS	XIV
LISTA DE CUADROS	XVI
LISTA DE FIGURAS	XVIII
LISTA DE ANEXOS	XIX
RESUMEN EJECUTIVO	XX
INTRODUCCIÓN	XXI
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	24
1.1 ASPECTOS SITUACIONALES DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	25
1.1.1 MISIÓN	28
1.1.2 VISIÓN	28
1.1.3 VALORES CORPORATIVOS	28
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	32
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	34
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	34
1.5 DELIMITACIONES	35
1.6 OBJETIVOS	36
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	36
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
1.7 MAPA CONCEPTUAL	37
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	38
2. MARCO TEÓRICO	39

2.1 ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO	39
2.2 ADMINISTRACIÓN	40
2.3 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	41
2.4 CLIMAR ORGANIZACIONAL	45
2.5 PERCEPCIÓN	47
2.5.1 LIDERAZGO	48
2.5.1.1 AUTOCRÁTICO	49
2.5.1.2 TRANSFORMACIONAL	50
2.5.2 MOTIVACIÓN	50
2.5.2.1 INTRÍNSECA	52
2.5.2.2 EXTRÍNSECA	53
2.5.3 COMUNICACIÓN	54
2.5.3.1 ASCENDENTE	58
2.5.3.2 DESCENDENTE	58
2.5.4 FACTORES PSICOSOCIALES	59
2.5.4.1 AMBIENTE SOCIAL	61
2.5.4.2 AMBIENTE FÍSICO	62
2.6 SATISFACCIÓN	63
2.6.1 CARRERA ADMINISTRATIVA	64
2.6.1.1 ASCENSOS	65
2.6.1.2 CONCURSO INTERNO	66
2.6.2 INCENTIVOS	67
2.6.2.1 ECONÓMICOS	69
2.6.2.2 NO ECONÓMICOS	70
2.6.3 BENEFICIOS	71
2.6.3.1 FORMACIÓN	72
2.6.3.2 CAPACITACIÓN	73
2.7 MOTIVACIÓN	75
2.7.1 AMBIENTE LABORAL	76
2.7.1.1 CONSULTIVO	77
2.7.1.2 PARTICIPATIVO	78

2.7.2 CONDICIONES DE TRABAJO	79
2.7.2.1 SALARIO	80
2.7.2.2 HORARIO LABORAL	80
2.7.3 PARTICIPACIÓN	81
2.7.3.1 DIRECTA	82
2.7.3.2 INDIRECTA	83
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	85
3. MARCO METODOLÓGICO	86
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	86
3.1.1 ENFOQUE CUALITATIVO	87
3.1.2 ENFOQUE CUANTITATIVO	89
3.1.3 ENFOQUE MIXTO	90
3.2 TIPOS DE ESTUDIOS	91
3.2.1 ESTUDIO EXPLORATORIO	92
3.2.2 ESTUDIO DESCRIPTIVO	92
3.2.3 ESTUDIO CORRELACIONAL O EXPLORATORIO	93
3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	95
3.3.1 SUJETOS DE INFORMACIÓN	95
3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	96
3.4 CUADRO DESCRIPTOR DE VARIABLES E INDICADORES	98
3.5 TIPO DE MUESTREO	110
3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	111
3.6.1 CUADRO DESCRIPTOR DE INSTRUMENTOS	113
3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	115
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	117
4.2 ENTREVISTAS	119
4.2.1 ENTREVISTA N°1	120
4.2.2 ENTREVISTA N°2	124
4.2.3 ENTREVISTA N°3	127
4.2.4 ENTREVISTA N°4	129
4.2.5 ENTREVISTA N°5	134

4.2.6 ENTREVISTA N°6	138
4.2.7 ENTREVISTA N°7	141
4.2.8 ENTREVISTA N°8	144
4.2.9 ENTREVISTA N°9	150
4.2.10 ENTREVISTA N°10	154
4.3 CUESTIONARIOS	156
4.3.1.1 CUESTIONARIO N°1	157
4.3.1.2 CUESTIONARIO N°2	165
4.3.1.3 CUESTIONARIO N°3	171
4.3.1.4 CUESTIONARIO N°4	177
4.3.1.5 CUESTIONARIO N°5	185
4.3.1.6 CUESTIONARIO N°6	193
4.3.1.7 CUESTIONARIO N°7	199
4.3.1.8 CUESTIONARIO N°8	205
4.3.1.9 CUESTIONARIO N°9	217
4.3.1.10 CUESTIONARIO N°10	223
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	229
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	230
5.1.1 PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO	230
5.1.1.1 REFERENTE: PERCEPCIÓN	230
5.1.1.2 VARIABLE: LIDERAZGO	231
5.1.1.2.1 CONCLUSIÓN	231
5.1.1.2.2 RECOMENDACIÓN	232
5.1.1.3 VARIABLE: MOTIVACIÓN	232
5.1.1.3.1 CONCLUSIÓN	233
5.1.1.3.2 RECOMENDACIÓN	234
5.1.1.4 VARIABLE: COMUNICACIÓN	235
5.1.1.4.1 CONCLUSIÓN	235
5.1.1.4.2 RECOMENDACIÓN	236
5.1.1.5 VARIABLE: FACTORES PSICOSOCIALES	236
5.1.1.5.1 CONCLUSIÓN	237

5.1.1.5.2 RECOMENDACIÓN	238
5.1.2 SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	238
5.1.2.1 REFERENTE: SATISFACCIÓN	238
5.1.2.2 VARIABLE: CARRERA ADMINISTRATIVA	239
5.1.2.2.1 CONCLUSIÓN	239
5.1.2.2.2 RECOMENDACIÓN	240
5.1.2.3 VARIABLE: INCENTIVOS	240
5.1.2.3.1 CONCLUSIÓN	241
5.1.2.3.2 RECOMENDACIÓN	242
5.1.2.4 VARIABLE: BENEFICIOS	242
5.1.2.4.1 CONCLUSIÓN	242
5.1.2.4.2 RECOMENDACIÓN	242
5.1.3 TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO	244
5.1.3.1 REFERETEN: MOTIVACIÓN	244
5.1.3.2 VARIABLE: AMBIENTE LABORAL	244
5.1.3.2.1 CONCLUSIÓN	245
5.1.3.2.2 RECOMENDACIÓN	245
5.1.3.3 VARIABLE: CONDICIONES DE TRABAJO	246
5.1.3.3.1 CONCLUSIÓN	246
5.1.3.3.2 RECOMENDACIÓN	247
5.1.3.4 VARIABLE: PARTICIPACIÓN	248
5.1.3.4.1 CONCLUSIÓN	248
5.1.3.4.2 RECOMENDACIÓN	249
BIBLIOGRAFÍA	250
ANEXOS	254

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Valores corporativos.	29
Tabla 2: Funciones principales de la comunicación en la organización.	57
Tabla 3: Propósito y valor de los diferentes alcances de las investigaciones.	94
Tabla 4: Cuadro de plazas, Tienda Gollo, El Carmen.	96
Tabla 5: Hoja de Análisis Entrevista N°1.	120
Tabla 6: Habilidades del líder eficaz.	123
Tabla 7: Hoja de Análisis Entrevista N°2.	124
Tabla 8: Hoja de Análisis Entrevista N°3.	123
Tabla 9: Hoja de Análisis Entrevista N°4.	129
Tabla 10: Hoja de Análisis Entrevista N°5.	134
Tabla 11: Hoja de Análisis Entrevista N°6.	138
Tabla 12: Hoja de Análisis Entrevista N°7.	141
Tabla 13: Hoja de Análisis Entrevista N°8.	144
Tabla 14: Hoja de Análisis Entrevista N°9.	150
Tabla 15: Hoja de Análisis Entrevista N°10.	154

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gráfico N°1 Cuestionario N°1.	158
Gráfico 2: Gráfico N°2 Cuestionario N°1.	160
Gráfico 3: Gráfico N°3 Cuestionario N°1.	162
Gráfico 4: Gráfico N°4 Cuestionario N°1.	164
Gráfico 5: Gráfico N°1 Cuestionario N°2.	166
Gráfico 6: Gráfico N°2 Cuestionario N°2.	168
Gráfico 7: Gráfico N°3 Cuestionario N°2.	170
Gráfico 8: Gráfico N°1 Cuestionario N°3.	172
Gráfico 9: Gráfico N°2 Cuestionario N°3.	174
Gráfico 10: Gráfico N°3 Cuestionario N°3.	176
Gráfico 11: Gráfico N°1 Cuestionario N°4.	178
Gráfico 12: Gráfico N°2 Cuestionario N°4.	180
Gráfico 13: Gráfico N°3 Cuestionario N°4.	182
Gráfico 14: Gráfico N°4 Cuestionario N°4.	184
Gráfico 15: Gráfico N°1 Cuestionario N°5.	186
Gráfico 16: Gráfico N°2 Cuestionario N°5.	188
Gráfico 17: Gráfico N°3 Cuestionario N°5.	190
Gráfico 18: Gráfico N°4 Cuestionario N°5.	192
Gráfico 19: Gráfico N°1 Cuestionario N°6.	194
Gráfico 20: Gráfico N°2 Cuestionario N°6.	196
Gráfico 21: Gráfico N°3 Cuestionario N°6.	198
Gráfico 22: Gráfico N°1 Cuestionario N°7.	200
Gráfico 23: Gráfico N°2 Cuestionario N°7.	202
Gráfico 24: Gráfico N°3 Cuestionario N°7.	204
Gráfico 25: Gráfico N°1 Cuestionario N°8.	206
Gráfico 26: Gráfico N°2 Cuestionario N°8.	208
Gráfico 27: Gráfico N°3 Cuestionario N°8.	210
Gráfico 28: Gráfico N°4 Cuestionario N°8.	212

Gráfico 29: Gráfico N°5 Cuestionario N°8.	214
Gráfico 30: Gráfico N°6 Cuestionario N°8.	216
Gráfico 31: Gráfico N°1 Cuestionario N°9.	218
Gráfico 32: Gráfico N°2 Cuestionario N°9.	220
Gráfico 33: Gráfico N°3 Cuestionario N°9.	222
Gráfico 34: Gráfico N°1 Cuestionario N°10.	224
Gráfico 35: Gráfico N°2 Cuestionario N°10.	226
Gráfico 36: Gráfico N°3 Cuestionario N°10.	228

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Cuadro de variables e indicadores.	100
Cuadro 2: Cuadro descriptor de instrumentos.	113
Cuadro 3: Cuadro N°1 Cuestionario N°1.	157
Cuadro 4: Cuadro N°2 Cuestionario N°1.	159
Cuadro 5: Cuadro N°3 Cuestionario N°1.	161
Cuadro 6: Cuadro N°4 Cuestionario N°1.	163
Cuadro 7: Cuadro N°1 Cuestionario N°2.	165
Cuadro 8: Cuadro N°2 Cuestionario N°2.	167
Cuadro 9: Cuadro N°3 Cuestionario N°2.	169
Cuadro 10: Cuadro N°1 Cuestionario N°3.	171
Cuadro 11: Cuadro N°2 Cuestionario N°3.	173
Cuadro 12: Cuadro N°3 Cuestionario N°3.	175
Cuadro 13: Cuadro N°1 Cuestionario N°4.	177
Cuadro 14: Cuadro N°2 Cuestionario N°4.	179
Cuadro 15: Cuadro N°3 Cuestionario N°4.	181
Cuadro 16: Cuadro N°4 Cuestionario N°4.	183
Cuadro 17: Cuadro N°1 Cuestionario N°5.	185
Cuadro 18: Cuadro N°2 Cuestionario N°5.	187
Cuadro 19: Cuadro N°3 Cuestionario N°5.	189
Cuadro 20: Cuadro N°4 Cuestionario N°5.	191
Cuadro 21: Cuadro N°1 Cuestionario N°6.	193
Cuadro 22: Cuadro N°2 Cuestionario N°6.	195
Cuadro 23: Cuadro N°3 Cuestionario N°6.	197
Cuadro 24: Cuadro N°1 Cuestionario N°7.	199
Cuadro 25: Cuadro N°2 Cuestionario N°7.	201
Cuadro 26: Cuadro N°3 Cuestionario N°7.	203
Cuadro 27: Cuadro N°1 Cuestionario N°8.	205
Cuadro 28: Cuadro N°2 Cuestionario N°8.	207
Cuadro 29: Cuadro N°3 Cuestionario N°8.	209

Cuadro 30: Cuadro N°4 Cuestionario N°8.	211
Cuadro 31: Cuadro N°5 Cuestionario N°8.	213
Cuadro 32: Cuadro N°6 Cuestionario N°8.	215
Cuadro 33: Cuadro N°1 Cuestionario N°9.	217
Cuadro 34: Cuadro N°2 Cuestionario N°9.	219
Cuadro 35: Cuadro N°3 Cuestionario N°9.	221
Cuadro 36: Cuadro N°1 Cuestionario N°10.	223
Cuadro 37: Cuadro N°2 Cuestionario N°10.	225
Cuadro 38: Cuadro N°3 Cuestionario N°10.	227

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marcas comerciales Tienda Gollo.	26
Figura 2: Valores corporativos.	29
Figura 3: Organigrama Tienda Gollo El Carmen de Alajuela.	32
Figura 4: Mapa y ubicación Tienda Gollo El Carmen de Alajuela.	35
Figura 5: Mapa conceptual.	37
Figura 6: Personas como personas y personas como recursos.	44
Figura 7: Factores que influyen en la percepción.	47
Figura 8: Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.	51
Figura 9: Modelo básico del proceso de comunicación.	55
Figura 10: Factores psicosociales en el trabajo según la OIT.	60
Figura 11: Los diversos tipos de recompensas.	68
Figura 12: Factores internos y externos que influyen en la conducta.	76
Figura 13: Habilidades del líder eficaz.	122

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Investigación: Entrevista N°1	256
Anexo 2: Instrumento de Investigación: Entrevista N°2	259
Anexo 3: Instrumento de Investigación: Entrevista N°3	262
Anexo 4: Instrumento de Investigación: Entrevista N°4	265
Anexo 5: Instrumento de Investigación: Entrevista N°5	268
Anexo 6: Instrumento de Investigación: Entrevista N°6	271
Anexo 7: Instrumento de Investigación: Entrevista N°7	274
Anexo 8: Instrumento de Investigación: Entrevista N°8	277
Anexo 9: Instrumento de Investigación: Entrevista N°9	281
Anexo 10: Instrumento de Investigación: Entrevista N°10	284
Anexo 11: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°1	287
Anexo 12: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°2	291
Anexo 13: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°3	294
Anexo 14: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°4	297
Anexo 15: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°5	301
Anexo 16: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°6	305
Anexo 17: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°7	308
Anexo 18: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°8	311
Anexo 19: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°9	315
Anexo 20: Instrumento de Investigación: Cuestionario N°10	318
Anexo 21: Aprobación del Tema	321
Anexo 22: Solicitud de Autorización para Tema y Modalidad de Graduación.	324
Anexo 23: Carta de Aceptación del Tutor.	329
Anexo 24: Carta de Aprobación del Tutor.	331
Anexo 25: Carta de Aprobación de la Metodóloga.	333
Anexo 26: Carta de la Filóloga.	335
Anexo 27: Control de Asistencia a Dirección de Trabajos Finales de Graduación.	337

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional no debe ser comprendido ni reducido a los elementos físicos que se encuentran presentes o en su defecto, ausentes en la organización. Si bien es cierto, la parte estructural y los componentes tangibles son elementos necesarios para el desarrollo del trabajo, existen muchos otros aspectos que son de alta importancia en el advenimiento y producción de condiciones favorables que promuevan desde el lugar de trabajo, un verdadero sentido de satisfacción y motivación permanente en los colaboradores.

El presente trabajo de investigación reúne una serie de propuestas teóricas que, enriquecidas con análisis profundos, ofrecen una perspectiva moderna sobre el clima organizacional y su nivel de importancia tanto para las empresas como para las personas que las habitan en calidad de colaboradores. Es importante considerar que, así como no existen dos personas iguales, es decir, que piensen, sientan y actúen igual, tampoco existen dos empresas u organizaciones idénticas; sin embargo, se debe comprender, que en las organizaciones y bajo la relación vincular descrita: empresa – personas, debe existir una serie de condiciones que promuevan percepciones positivas sobre el trabajo y los elementos que tienen lugar en la dinámica organizacional.

Es por lo anterior, que el clima organizacional es para la organización, lo que la salud es para una persona. Ante la analogía expuesta, se invita a la comprensión de que la salud requiere de la existencia continua, el trabajo permanente y la consciencia activa de la búsqueda de condiciones que generan bienestar al estar presentes y que trabajan de forma unida y constante, por lo que, en las organizaciones, debe existir liderazgo, comunicación, motivación, incentivos, beneficios, participación, entre muchas otras condiciones de trabajo, que al estar presentes y ser planificadas de forma estratégica, pueden generar un impacto de bienestar sostenible en la relación empresa – personas a lo largo del tiempo, definiendo y mejorando mediante procesos trascendentales continuos, las condiciones que definan un ambiente laboral propositivo para todos en la empresa.

INTRODUCCIÓN

Los desafíos actuales han provocado que los líderes que tienen la responsabilidad de administrar empresas se adapten a las cambiantes condiciones que el mercado propone de forma constante, lo anterior, sin dejar de alcanzar los niveles de producción a nivel de bienes y servicios y logrando generar satisfacción en los clientes.

Los clientes externos sean personas individuales o compañías, representan solo una parte del total de la población a la cual, las empresas en la modernidad deben satisfacer con el objetivo de continuar desarrollando operaciones. Los clientes internos, también conocidos como colaboradores o subalternos tienen un lugar importante en las empresas hoy en día, debido a que, desde las nuevas perspectivas y aportes de estudiosos en el campo de la Administración, los Recursos Humanos, la Psicología y otras ciencias, han generado una serie de insumos orientados a contribuir respecto la comprensión que el talento humano, es el recurso más significativo que tienen las organizaciones en la modernidad.

Es así, que el cliente interno, es justamente ese recurso que aporta valor agregado a las empresas, por lo que se requiere de una serie de elementos que estén presentes en las organizaciones para poder desarrollar de manera óptima sus tareas y funciones. No obstante, el reto es aún mayor, cuando las nuevas propuestas invitan a humanizar las organizaciones y proponen la participación efectiva de los colaboradores en los procesos organizacionales, de modo que, estas acciones se encaminen a establecer equilibrio, bienestar integral, calidad de vida en el trabajo, desarrollo personal y profesional, y, además, alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Todo lo anterior, como modelos modernos que caracterizan a las empresas, las hacen altamente atractivas y les permiten mayor campo de acción y participación en los mercados contemporáneos.

Es por lo anterior, que la presente investigación se centra en el clima organizacional como estrategia de estudio que muchas empresas y en particular, los departamentos de recursos humanos y las gerencias contemporáneas, pueden desarrollar como procesos interdependientes y unificadores, que les permitan planificar, organizar, controlar, coordinar y direccionar todos sus esfuerzos, en procesos y programas dirigidos a incrementar y desarrollar las condiciones laborales descritas en los párrafos anteriores, y de esta manera, estructurar procesos continuos en el mantenimiento de las muchas condiciones que conforman el clima organizacional de la empresa y la hacen realmente productiva, sana, positiva y eficiente.

Con el propósito de presentar la investigación, ésta se estructuró u ordenó de la siguiente manera:

El primer capítulo titulado Introducción, se encuentra orientado a compilar los aspectos situacionales de la Empresa Gollo, donde se resaltan los antecedentes históricos y contextuales de mayor relevancia de la organización que, describen condiciones de la historia pasada y presente de la empresa, así como elementos significativos como son: las características, misión, visión, valores corporativos, el organigrama del punto de venta, los antecedentes, la justificación y el planteamiento del problema, las delimitaciones identificadas, así como los objetivos general y específicos que orientan la presente producción investigativa y el mapa conceptual que otorga estructura interna a la presente investigación.

Un segundo capítulo contiene el Marco Teórico que reúne una gran cantidad de insumos que ofrecen el sustento científico de la actual producción. Teniendo como referencia cada uno de los constructos, referentes, variables e indicadores existentes en el mapa conceptual, se desarrolló una extensa producción que permite a los lectores obtener una mayor comprensión sobre el problema de investigación mediante la posición teórica de múltiples autores de disciplinas como la Administración, Recursos Humanos y otras ciencias humanas y exactas que, ofrecen análisis y profundidad al trabajo investigativo.

Un tercer capítulo presenta el Marco Metodológico: el cual ofrece un acercamiento a los enfoques de investigación, los tipos de estudio, los sujetos y fuentes de información, a las variables e indicadores presentes en la investigación, el tipo de muestreo, la descripción de los instrumentos utilizados para compilar la información y el tratamiento de la información. Todo lo anterior con el apoyo de aportes provenientes de diferentes científicos propios del campo de la investigación y la metodología investigativa.

El cuarto capítulo continente: la presentación, la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en este caso particular, dicho trabajo se realizó mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios. La información compilada se expone bajo el uso de cuadros, gráficos y tablas que proporcionan una forma dinámica respecto a la interpretación y análisis de los resultados.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se obtuvieron a raíz del presente trabajo de investigación, orientadas a generar un aporte significativo para la Empresa Gollo y sus colaboradores.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ASPECTOS SITUACIONALES DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA

Con la finalidad de ofrecer los aspectos más relevantes sobre la Empresa Gollo y su desarrollo en Costa Rica, es de gran relevancia presentar algunos elementos propios del Grupo Unicomer, para comprender las situaciones actuales que vinculan a esta corporación con la Empresa Gollo.

El Grupo Unicomer es una empresa transnacional fundada en el año 2000, desarrollando operaciones en 26 países y cuenta actualmente con más de 25 marcas registradas. Está formado por varias cadenas de tiendas que ofrecen al consumidor una amplia selección de productos electrónicos, electrodomésticos y muebles, además de opciones atractivas para el financiamiento de sus compras.

Entre las empresas que forman parte del Grupo Unicomer se pueden mencionar las cadenas de electrodomésticos y muebles La Curacao de Centroamérica y República Dominicana, Almacenes Tropigas de Centroamérica, la franquicia de Radio Shack en Centroamérica, Sony Center en Nicaragua, Unicomer en los Estados Unidos, Courts y Lucky Dollar en el Caribe de habla inglesa, Artefacta y Baratodo en Ecuador. Es por lo anterior que Grupo Unicomer es el operador de tiendas con mayor participación de mercado en la actualidad.

Con el transcurrir del tiempo, Grupo Unicomer fortaleció sus operaciones en países como Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y luego en República Dominicana. En el 2004, se abrieron dos sucursales en una de las principales ciudades con presencia latina en Estados Unidos: Houston; ocupando el nombre de Unión Comercial de Centroamérica (UNICOMER). Incursionando en 2011 en el mercado suramericano con Artefacta en Ecuador.

A partir del año 2012, Grupo Unicomer consolidó sus operaciones en Costa Rica con la adquisición de El Gallo más Gallo de Alajuela S.A, generando una creciente expansión de Tiendas Gollo, las cuales se encuentran presentes a lo largo de todo el territorio nacional, con alrededor de 122 puntos de venta conocidos como Gollo, 25 puntos ventas de la cadena La Curacao y 3 puntos de ventas identificados comercialmente como Gollo Remates y generando empleo para poco más de 2.000 colaboradores.

Los almacenes Gollo se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional, logrando representación en las siete provincias y principales cantones del país, bajo las marcas comerciales Gollo, Gollo Remates, Servitotal y La Curacao.

FIGURA 1
MARCAS COMERCIALES TIENDA GOLLO



Fuente: https://www.google.com/search?sxsrf=AOaemvJfYwJvuOoloWtW3cmT0xIm-2xxUQ:1636215044567&source=univ&tbm=isch&q=tienda+gollo+logos&fir=NOaDuzD71vxQWM%252CSeytz1KW-LFPBM%252C_%253BILYzBwHz27AEM%252CDBDTK3AO4ktdehM%252C_%253BU5gubA9Mvi3NIM%252CN3Njg_bk8lh7TM%252C_%253Bzq7T_eiafpmKUM%252C0TC5nX_HJNUyvM%252C_%253BwgaqcZdLr3fxSM%252CFionF_qLfa3kM%252C_%253B6R2_78lgbe_4PM%252CDBDTK3AO4ktdehM%252C_%253BzTn8aKxTYIL8gM%252Cq1WBgXtckOXAbM%252C_%253BLj5nH25k-uTcoM%252CDBDTK3AO4ktdehM%252C_%253BK75RoRu0FaR1DM%252CN3Njg_bk8lh7TM%252C_%253BH6yXqu85R2shVM%252CJBdlP3v1NhsNxM%252C_&usg=AI4_-kSJ7jvJcfe_GO8I2xKaij8s2xQwQ&sa=X&ved=2ahUKEwjbgoeEkiT0AhUVRzABHcDiDocQjKJkEegQIBxAC&biw=1366&bih=625&dpr=1

Tiendas Gollo se dedica a la venta de productos electrónicos, muebles, audio y video, una gran variedad de accesorios electrónicos y más recientemente, productos de óptica, con la finalidad de estratificar sus servicios y estar aún más presente con los clientes a través de la gran oferta de servicios y productos que le caracterizan.

Es así como, dentro del orden de ideas anteriormente expuestas, el presente trabajo investigativo se desarrolla en la Tienda Gollo El Carmen, la cual se ubica en el centro de la provincia de Alajuela. Con base al sitio web <https://grupounicomer.com/cadenas-gollo/>, los socios Servio Flores y Calos Monge aparecen como fundadores de la Tienda Gollo, la cual inicia operaciones para el año de 1974 con tan solo cuatro colaboradores y fue con el transcurrir del tiempo, que la empresa se expandió hacia otros mercados con poblaciones potenciales, basándose en un mercado agresivo, facilidades de pago y consolidación financiera, generándose un crecimiento constante.

Como reflejo de dicho crecimiento, se presenta como antecedente que para el año de 1980 se habían establecido seis negocios más, para el año 1999 contaba con 31 sucursales en todo el país y para el año 2011, Tiendas Gollo era reconocida como una cadena líder en el mercado nacional, identificada bajo el nombre comercial de Gollo y Gollo Remates; posteriormente, pasando a formar parte del Grupo Unicomer en octubre del año 2012.

Un aspecto importante consiste en que Grupo Unicomer ofrece procesos de capacitación a los colaboradores que conforman el talento humano de la organización mediante la plataforma denominada "UNIVERSIDAD UNICOMER GLOBAL". Los procesos de capacitación son comunicados mediante el correo organizacional, en donde se informa la disponibilidad, características y naturaleza de los cursos, así como si los mismos están orientados únicamente a algunos puestos específicos o están diseñados para todos los trabajadores y tienen una duración aproximada de una hora para su desarrollo.

Con base en la información de la página web del Grupo Unicomer (2012), algunos de los cursos que se desarrollan son los siguientes: PHISHING (Estafa informática): Todo lo que necesita saber; Prevención de Lavado de Dinero Costa Rica; Numerario Nacional Costa Rica; Código de Ética; Emma ¡es como vos querés! y Lineamientos para la prevención y seguridad.

Con base en la autora Rosalin Araya (2012) quien expone su trabajo titulado: Caso de Gollo Gobierno Corporativo, se extraen los elementos institucionales que caracterizan a esta empresa nacional y que aportan un sentido de identidad organizacional:

1.1.1 MISIÓN

“Lo lograremos a través de la eficiente comercialización y el excelente servicio, identificando y desarrollando oportunidades de negocio que excedan las expectativas de nuestro cliente, asegurando el desarrollo de nuestros colaboradores y un alto nivel de rentabilidad”.

1.1.2 VISIÓN

“Seremos la marca líder, en la comercialización de artículos para el hogar en el mercado nacional, con capacidades y habilidades para el desarrollo de marcas y nuevos mercados”.

1.1.3 VALORES CORPORATIVOS

En las Tiendas Gollo, los colaboradores deben conocer y poner en práctica tres valores corporativos que son: Compromiso, Servicio y Amistad.

**FIGURA 2
VALORES CORPORATIVOS**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos – Tienda Gollo.

Los valores corporativos se componen de comportamientos que, al ser interiorizados y desarrollados por los colaboradores, forman parte de la cultura organizacional de Tiendas Gollo. A continuación, se presentan los comportamientos de cada valor corporativo:

**TABLA 1
VALORES CORPORATIVOS**

 <p>COMPROMISO ¡Me comprometo de verdad!</p>	<p>AMISTAD ¡Soy amigo de verdad!</p> 	<p>SERVICIO ¡Doy servicio de verdad!</p> 
Comportamientos	Comportamientos	Comportamientos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demuestro con mis acciones mi compromiso y orgullo por pertenecer a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trato a mis compañeros, clientes y proveedores con amabilidad y calidez. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mi principal prioridad en el trabajo es servir a mis clientes y compañeros.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predico con mi ejemplo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estamos siempre dispuestos a ayudar y apoyar a los demás cuando lo necesitan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoro a mis clientes (escucho, entiendo y satisfago).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplo oportunamente las instrucciones, políticas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hago de mis clientes mis amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplo lo que prometo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Me capacito constantemente para ofrecer un mejor servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doy y recibo retroalimentación constructiva y permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doy siempre mi mejor esfuerzo para satisfacer a mis clientes y compañeros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soy proactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto a mis clientes y compañeros de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporto soluciones y resuelvo problemas. 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busco permanentemente mejorar como persona, para mi bienestar y de la empresa. 		

Fuente: Departamento de Recursos Humanos – Tienda Gollo.

Aunado a los elementos organizacionales presentados en párrafos anteriores: Misión, Visión y Valores Organizacionales, es importante hacer mención que cada Tienda Gollo a nivel nacional posee una estructura organizacional única, dependiendo su composición de factores sociales, comerciales y estratégicos, que les permite asegurar el desarrollo de sus operaciones con el mayor éxito posible.

Por consiguiente, la empresa Tienda Gollo El Carmen de Alajuela posee una estructura organizacional que la caracteriza y distingue de los demás puntos de venta. En este sentido se puede afirmar que cuenta con una estructura administrativa formal, en la que se ha dispuesto, los diferentes niveles jerárquicos, la organización departamental de la empresa, la coordinación e interrelación en los procesos en que intervienen los diferentes departamentos, las funciones y responsabilidades de los colaboradores, los canales de comunicación, estilos de liderazgo, entre muchos otros factores que el organigrama permite reconocer mediante su lectura y comprensión.

FIGURA 3
ORGANIGRAMA TIENDA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA



Fuente: Administración – Tienda Gollo (2021)

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

De forma inherente al surgimiento del trabajo y las organizaciones en las diferentes épocas de la historia de la humanidad, la existencia de factores laborales han caracterizado la dinámica de los seres humanos en el desempeño de su trabajo, en algunos casos han sido estos elementos facilitadores del trabajo y generadores de crecimiento personal y, en otros casos, dichos elementos han generado condiciones adversas y complejas imposibilitando las condiciones necesarias para el desarrollo personal y empresarial exitoso.

En tiempos modernos, los estudios relacionados con el campo laboral consideran la necesidad de abordar de forma estratégica, los factores y variables presentes y emergentes en las organizaciones, específicamente aquellos elementos que componen la cultura organizacional, entre los que se puede mencionar: el liderazgo, la comunicación, los factores psicosociales, la carrera administrativa, los incentivos y beneficios, el sentido de pertenencia, el nivel de motivación a nivel del ambiente laboral, las condiciones de trabajo y la participación en la toma de decisiones, entre muchos otros factores que tienen un impacto directo en el desarrollo del clima organizacional de la empresa.

Las condiciones laborales en que operan las empresas y las exigencias que acarrea el óptimo desempeño laboral por parte de los colaboradores, exige que las organizaciones mediante los departamentos de Recursos Humanos consideren el abordaje permanente de los factores psicosociales y su impacto en el clima organizacional.

Lo anteriormente expuesto representa uno de los desafíos modernos más importantes para las empresas, pues significa migrar del paradigma tradicional de la administración, hacia un nuevo paradigma de la administración moderna de las organizaciones, lo cual significa una administración más humana, centrada en el desarrollo del talento humano, considerado como el recurso más importante que posee las empresas y que es por medio del recurso humano que se pueden lograr los objetivos establecidos por las organizaciones.

Es así como, con base en esta nueva posición, se considera imperante el poder identificar los factores psicosociales y su influencia en el clima organizacional de la empresa Gollo, de forma que se pueda atender y subsanar las necesidades de los colaboradores, de modo que contribuya a mejorar el clima organizacional en el que los trabajadores desarrollan sus funciones cotidianas.

Aunado a lo anterior, se aporta que se han revisado documentos científicos como son estudios y tesis académicas, referentes a los temas clima organizacional y factores psicosociales, así como la consulta bibliografía especializada al respecto, de forma que se cuenta con referentes teóricos modernos que orienten desde perspectivas prácticas e integrales el desarrollo de la presente investigación.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

El tema de investigación se eligió considerando las necesidades de la Tienda Gollo del Carmen de Alajuela, las cuales responden al interés de la administración de la empresa en mejorar el clima organizacional de la misma.

A su vez, se considera de radical importancia, el abordar el clima organizacional desde la identificación de los factores psicosociales que ejercen una influencia en el mismo, de forma que se pueda identificar alternativas de mejoramiento ante las condiciones existentes en el presente.

Se pretende que, con el desarrollo del proceso investigativo, toda la empresa se vea altamente beneficiada, debido a que, al conocer las necesidades de los colaboradores, se apunta al mejoramiento de los procesos administrativos, logrando generar el alcance de objetivos fijados y generando un sentido de bienestar integral que posibilite el desarrollo tanto individual y grupal de los colaboradores a nivel del clima organizacional.

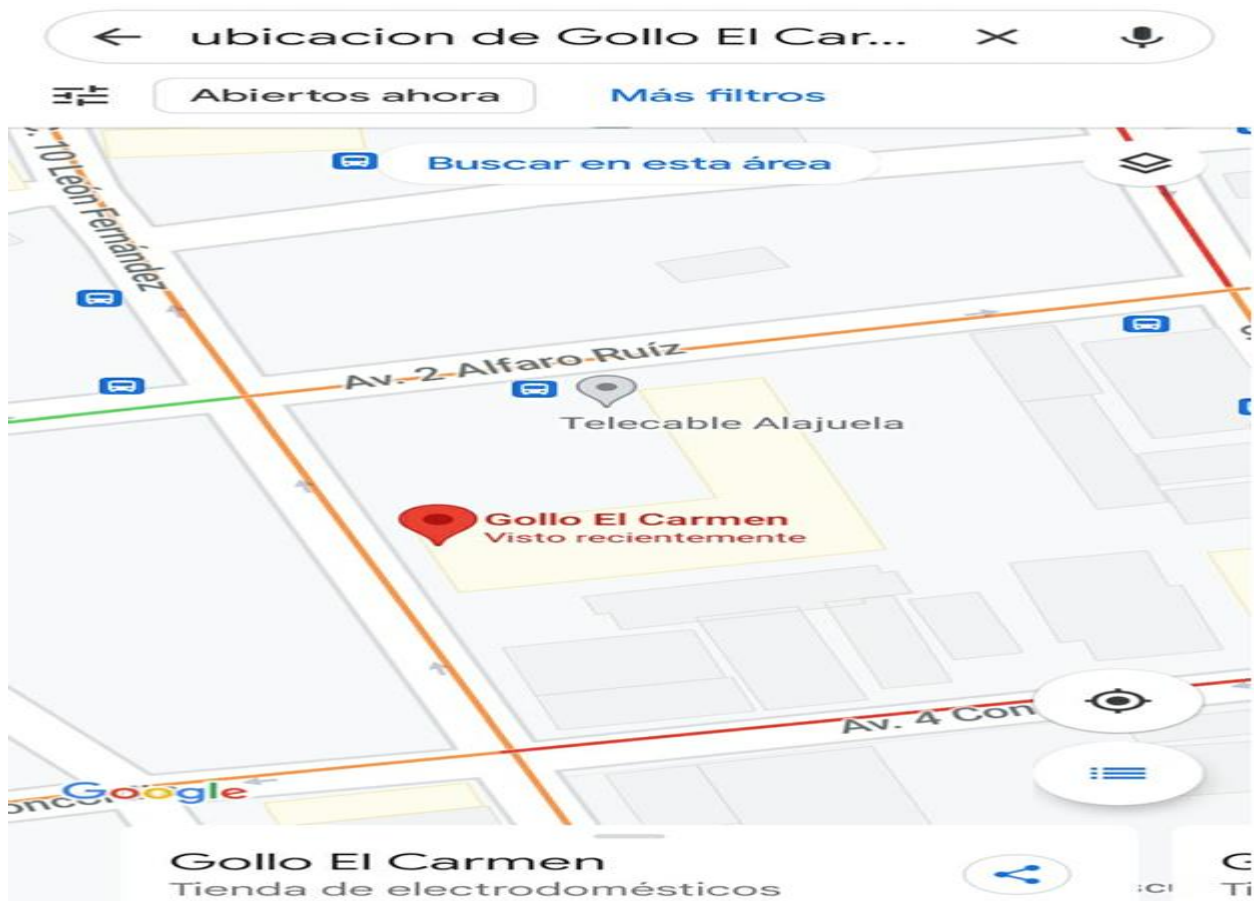
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

¿Cómo es el clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021?

1.5 DELIMITACIONES

El proceso investigativo se va a desarrollar en la Tienda Gollo El Carmen ubicada en el centro de la provincia de Alajuela doscientos (200) metros al norte del Almacén Lobeth. Además, el desarrollo de dicha investigación comprende el periodo temporal de los meses de setiembre a diciembre del año 2021.

FIGURA 4
MAPA Y UBICACIÓN TIENDA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA



Fuente: <https://www.google.com/search?q=ubicaci%C3%B3n%20tienda%20gollo%20el%20carmen%20alajuela&aq=ubicaci%C3%B3n+tienda+gollo+el+carmen+alajuela+&aqs=chrome..>

1.6 OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos: general y específicos que, se establecieron para el presente proceso investigativo, con la intención de que la propuesta de estudio tenga un sustento científico, en la medida que dichos objetivos indican con claridad qué se desea alcanzar con el estudio a realizar.

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar el clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.6.2.1 Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

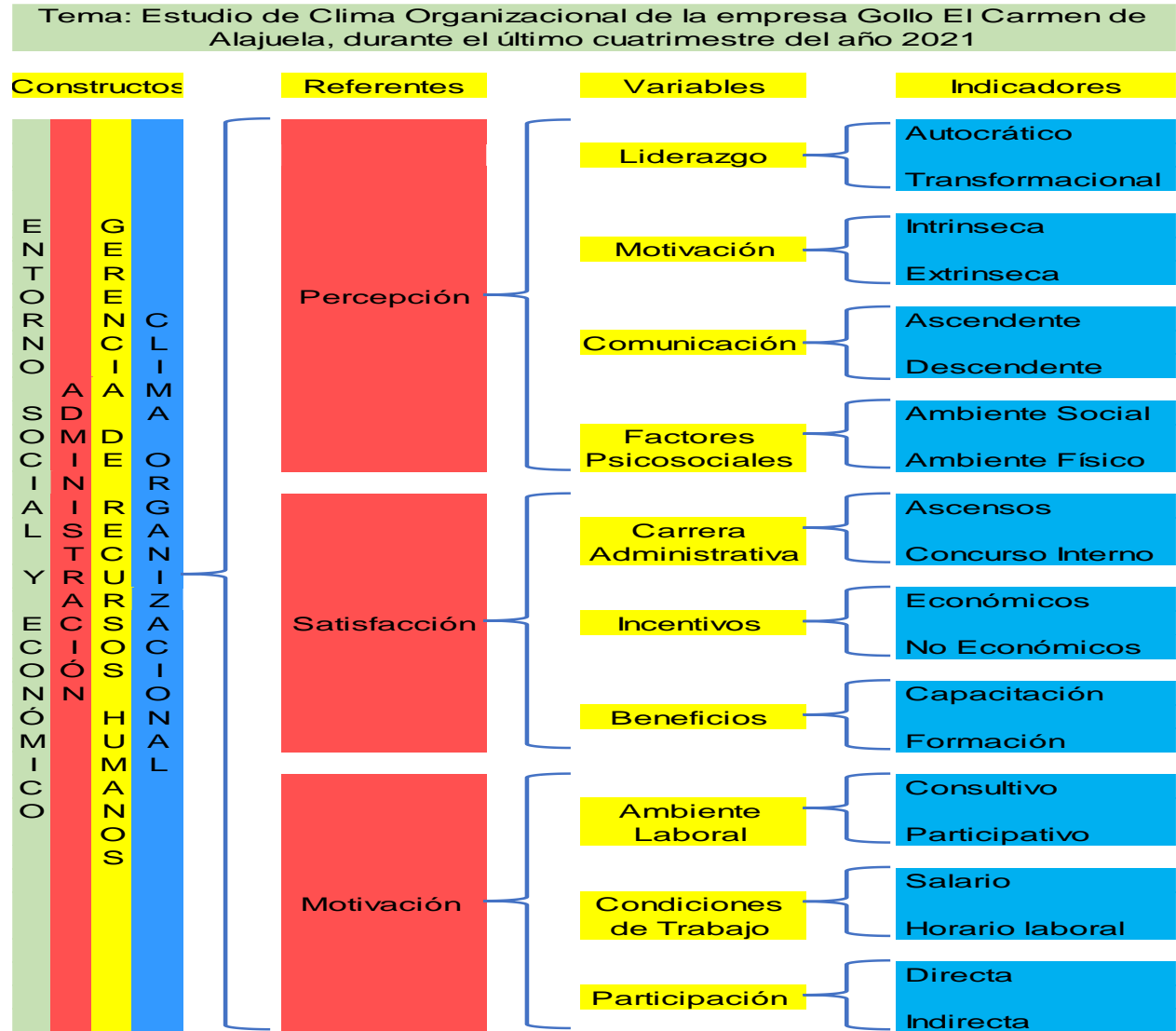
1.6.2.2 Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

1.6.2.3 Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

1.7 MAPA CONCEPTUAL

FIGURA 5

MAPA CONCEPTUAL



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021)


 110150124
 Firma y cédula de estudiante

ILEANA ARCE CAMPOS (FIRMA)
 Ph.Ed. Ileana Arce Campos
 Nombre y apellidos y firma aval
 Metodólogo

Firmado digitalmente por ILEANA ARCE CAMPOS (FIRMA)
 Fecha: 2021.11.05 08:26:16 -06'00'

EDDIE ALLAN ELIZONDO MORA (FIRMA)
 PERSONA FISICA, CPF-06-0224-0883.
 Fecha declarada: 04/11/2021 10:14:36 PM
 Esta representación visual no es fuente de confianza. Valide siempre la firma.

Nombre y Apellidos y firma aval Tutor

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

Citando a Barrantes Echavarría, R. (2005), el autor hace referencia al marco teórico, señalando la importancia que posee dicho apartado en el proceso de investigación, al afirmar que:

El marco teórico cumple una función fundamental en la investigación: darle sustento teórico, o sea, explicar las relaciones entre las variables que componen el problema. Sin un marco teórico, difícilmente podrían explicarse los resultados obtenidos y mucho menos interpretarlos de manera fructífera. (p. 125)

Por lo consiguiente, parafraseando a Barrantes Echavarría, R. (2005), el proceso de elaboración del marco teórico se hace fundamental tener presente el “problema que se va a investigar”, lo anterior, con la finalidad de identificar y utilizar textos y fuentes de información pertinentes al problema de investigación delimitado, así como el establecimiento de relaciones significativas que son necesarias para concatenar los elementos teóricos en la producción investigativa.

2. 1 ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO

De acuerdo con la página web www.costarica21.com, la provincia de Alajuela se caracteriza por ser la tercera provincia más extensa de Costa Rica. Se encuentra dividida en 16 cantones y posee 113 distritos. Tiene como cabecera a Alajuela, la cual es la segunda ciudad más poblada en todo el territorio nacional.

Al ser tan grande territorialmente, en la provincia de Alajuela viven alrededor de un millón de habitantes, por lo que es un desafío para el Gobierno local, representado en la Municipalidad de Alajuela, velar por el progreso económico y social de todos los habitantes de la provincia. La riqueza natural es uno de los grandes atractivos de la provincia, en ella existen parques nacionales y volcanes con gran cantidad de especies tanto de flora y fauna.

Particularmente, el cantón central de Alajuela posee buena parte de la concentración del desarrollo económico de la provincia. Cuenta con el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, varios centros comerciales, zonas francas y un comercio dinámico que representan fuentes de empleo e ingresos para sus habitantes.

Es precisamente, en este contexto, que participa la Tienda Gollo El Carmen de Alajuela. Es importante mencionar que la empresa fue fundada en el año 1974 y, en la actualidad, sigue desarrollando operaciones, como un referente emblemático de la capacidad empresarial y económica de la provincia.

El cantón central de la provincia de Alajuela, de mismo nombre, posee un robusto sistema de comercio, en el cual se puede adquirir bienes y servicios de toda naturaleza. Dicha condición ha generado que los espacios habitacionales y familiares se encuentren fuera del área comercial y económica de la ciudad, pero de muy fácil acceso a la vez.

En relación con las condiciones anteriormente expuestas, cada cantón que conforma la provincia de Alajuela, también se caracteriza por un desarrollo social y económico autóctono, lo que representa una oportunidad de activación del comercio y del aprovechamiento de los recursos que se encuentran distribuidos a lo largo de toda la provincia en beneficio del desarrollo de sus habitantes.

2. 2 ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con Chiavenato, I. (2002), se debe entender la administración como:

La manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Administrar no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. (p. 7)

Se puede señalar de la definición anterior, la característica de la administración como proceso, el cual, al ser debidamente estructurado y puesto en ejecución, posibilita la utilización de todos los recursos que tiene la organización en función de la consecución de los objetivos.

Otra característica de la administración, según Chiavenato, I. (2002), consiste en que “la administración no es una ciencia exacta, sino una ciencia social pues, al tratar con negocios y organizaciones, trata con personas. La administración debe combinar eficiencia y eficacia para conseguir los objetivos organizacionales”. (p: 8)

Cabe destacar la intensión de Chiavenato respecto al vínculo existente entre la organización y las personas, debido a que, desde las perspectivas contemporáneas de la administración, las organizaciones existen gracias a la creatividad, talento, competencias y conocimientos que aportan las personas a las organizaciones, generando una condición de interdependencia, que los jefes deben conocer y gestionar en beneficio de estos elementos en el proceso conocido como administración.

2.3 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es de vital importancia para toda empresa en la actualidad, debido a que involucra una serie de procesos orientados a desarrollar y gestionar el talento humano de la organización.

Como afirma Chiavenato, I. (2009), la ARH se debe de comprender de la siguiente manera:

Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. La ARH es el conjunto integral de actividad de especialistas y administradores -como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. Es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos y es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. (p. 9)

Continuando con el pensamiento del autor, la ARH se compone de cinco aspectos fundamentales que le ofrecen sustento y dinamismo en su ejecución. Dichos aspectos elementales son los siguientes:

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización -esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, etc.- con la esperanza de obtener rendimiento de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica se produce un rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión.

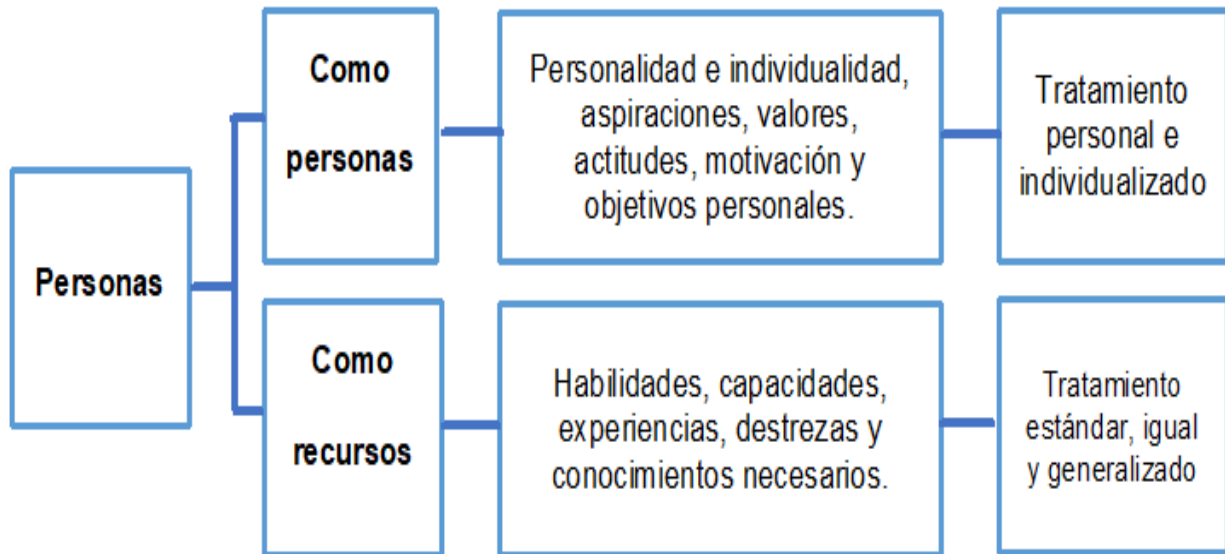
4. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización y añade (...) construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo maduración y aprendizaje.
5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio. (pp. 10 - 11)

Considerando toda la información aportada por el autor, toma especial significado, el hecho de que Chiavenato resalta a la persona como un elemento de trascendental importancia desde la ARH en la organización; es decir, el autor invita a comprender a la persona no solo como un recurso más de la organización, sino que, se debe rescatar el factor individual de cada colaborador desde la ARH, debido a que dentro de la relación recíproca entre las personas y la organización, es necesario considerar las competencias, conocimientos y aportes de las personas en función de esta dinámica.

A su vez, cobra sentido valorar a la persona como un individuo activo y particular que genera aportes representativos que dinamizan a la organización con sus aportes, trabajo y habilidades.

Finalmente, la figura 6 ejemplifica de acuerdo con Chiavenato, I. (2011), las posiciones de los colaboradores como personas y como recursos para la organización.

FIGURA 6
PERSONAS COMO PERSONAS Y PERSONAS COMO RECURSOS



Fuente: Chiavenato, I. (2011). p. 43.

La figura 6 ofrece información respecto al entendimiento de la persona en calidad de recurso y de persona para las organizaciones. Se revela el complejo desafío que enfrenta la ARH en tiempos modernos, pues se deben generar e implementar herramientas que permitan la participación de las personas a los procesos organizacionales, desde una perspectiva integral. Esta nueva forma de trabajo representa una visión humana y humanizadora de la ARH y de las empresas, migrando de esta forma, del paradigma tradicional de la administración en general centrado en generar recursos financieros, a un paradigma humano de las organizaciones, en el cual, se maximiza el talento humano para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un ambiente propicio y equilibrado de las relaciones y vínculos entre las organizaciones y las personas que la habitan cotidianamente.

2. 4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Citando a Chiavenato, I. (2011), quien afirma que el clima organizacional hace referencia a:

El ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (p. 50)

El aporte de Chiavenato evidencia la presencia de motivaciones que se gestan dentro del ambiente laboral y que al ser satisfechas o no, influye de manera bilateral entre el estado motivacional de los colaboradores y el ambiente organizacional.

Sin embargo, otros elementos interactúan en el clima organizacional; desde el punto de vista de Gan, F y Berbel, G. (2007) el clima organizacional:

Integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales.

Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones

de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc. que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros. (p. 169)

Desde la perspectiva de estos autores, el clima organizacional está constituido mediante un gran número de elementos que lo caracterizan. Para efectos del presente proyecto de graduación, todos estos elementos son significativos de considerar y, en particular, las percepciones de los empleados respecto al ambiente de trabajo, al afirmar Gan, F y Berbel, G. (2007) que:

El clima, en esta perspectiva, es entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, con una dimensión más o menos objetivable, sino que depende también –y en muchos casos primordialmente– de las percepciones sobre dichos factores. (p. 171)

Por consiguiente, desde la visión planteada por los diferentes autores, estos coinciden en la relación compleja de múltiples factores que definen el clima organizacional y su capacidad de incidir de forma recíproca en la relación organización y colaboradores.

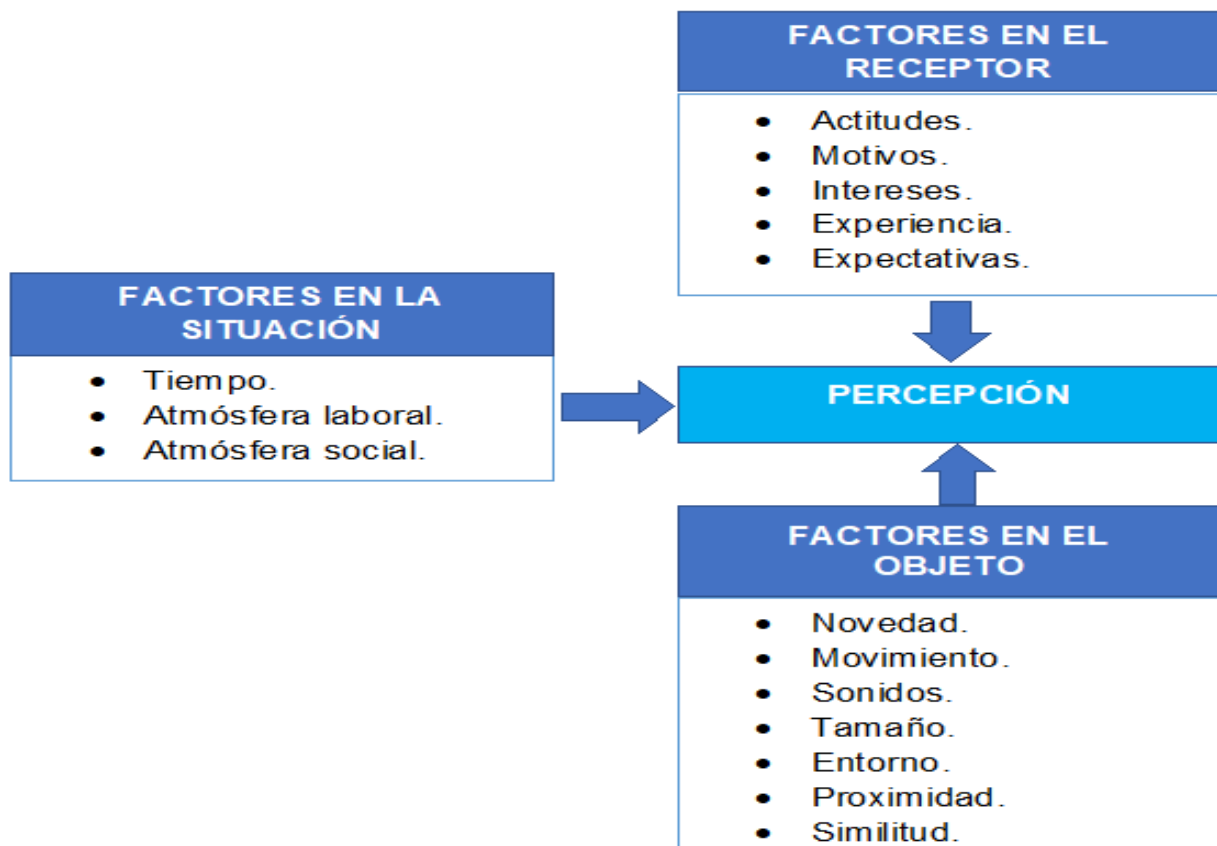
Es importante rescatar la posición individual de cada colaborador, debido a que, con sus procesos cognitivos, afectivos y percepciones, van a producir y definir el clima que se gesta dentro de la organización.

2. 5 PERCEPCIÓN

Desde la posición de Robbins, S y Judge, T. (2009), “La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objetivo de asignar significado a su entorno”. (p. 139)

Continuando con el pensamiento de los autores y poder asignar significado al entorno, en el proceso de la percepción influyen una serie de factores condicionan las impresiones e interpretaciones que cada colaborador experimenta y que, como resultado, se generan las percepciones sobre la realidad vivida. Estos factores son aportados por Robbins, S y Judge, T. (2009), en la figura 7.

FIGURA 7
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN



Fuente: Robbins, S y Judge, T. (2009). p. 140.

En la opinión de la autora Garbuglia, S. (2013), la percepción debe comprenderse como:

Un filtro que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. (p. 9)

Se puede señalar que, en el proceso de elaborar un estudio de clima organizacional, es imperante trabajar de forma directa con el talento humano de la organización, sobre cómo es percibida para los colaboradores.

2.5.1 LIDERAZGO

Desde el punto de vista de Dubrin, A. (2008), el autor define el liderazgo con las siguientes palabras:

El liderazgo en el trabajo significa influir y persuadir a la gente para que logre metas valiosas. Implica también ayudar a generar cambios constructivos, tales como incrementar las ventas u organizar el trabajo de manera más eficaz. Liderazgo es la habilidad de inspirar apoyo y confianza en las personas necesarias para lograr las metas de la empresa. (p. 148)

Una de las preguntas más frecuentes en Administración es acerca de si ¿el líder nace o se hace?, interrogante que llega a plantear una serie de posibilidades con base al pensamiento y experiencia de cada persona sobre el tema. En concreto, lo más importante, es que exista liderazgo en las organizaciones como elemento primordial, que tenga la posibilidad de influir e inspirar a los demás. Esta habilidad blanda es un recurso altamente valioso en todos los ámbitos y en particular desde la Administración, ya que la persona que ejerce liderazgo va a representar una diferencia en la organización para los demás colaboradores, indistintamente del cargo que ocupe.

Es así como, Fleishman citado por Chiavenato, I. (2011), destaca el liderazgo como:

El intento -en el ámbito de la esfera interpersonal, dirigido por un proceso de comunicación- de conseguir alguna o algunas metas. Esta definición indica que el liderazgo incluye el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo. (p. 562)

Siguiendo con los planteamientos de los autores, en el liderazgo la capacidad de influir forma parte de un proceso interpersonal que se alcanza mediante la comunicación, con el objetivo de conseguir las metas y objetivos organizacionales.

Desde los postulados teóricos de la administración, se han identificado diversos estilos de liderazgo que pueden estar presentes en las organizaciones, cada uno de ellos con características definidas. A continuación, se presentan algunos de los estilos de liderazgo.

2.5.1.1 AUTOCRÁTICO

En las palabras de Chiavenato, I. (2011), se debe comprender el liderazgo autocrático como aquel que:

El líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subalternos no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentaron el mayor volumen de trabajo producido, y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que sólo trabaja cuando aquél está presente. El liderazgo autocrático enfatiza sólo en el líder. (p. 568)

Este estilo de liderazgo se encuentra principalmente en organizaciones caracterizadas por una estructura jerárquica muy rígida y vertical, de forma que es un reflejo del clima organizacional, el cual no ofrece espacios de participación y desarrollo individual y grupal de los colaboradores, pues se centra específicamente en la figura del líder. Esta condición permite pensar acerca del poco o nulo trabajo en equipo que existe bajo las condiciones descritas y el ambiente emocional que se genera en la organización.

2.5.1.2 TRANSFORMACIONAL

En relación con el planteamiento que realizan los autores Robbins, S y Judge, T. (2009), en el liderazgo transformacional “los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (p. 418).

Desde la definición expuesta, se hace evidente la lógica horizontal que predomina en la organización. Lo anteriormente citado no elimina en lo absoluto la estructura jerárquica de la empresa y tampoco la compromete de forma deficiente; por el contrario, indica una relación organizacional inclusiva en la cual los aportes y participación de todos los colaboradores es importante para la empresa, lo cual genera un sentido de bienestar integral a nivel del clima organizacional.

2.5.2 MOTIVACIÓN

A juicio de Chiavenato, I. (2011), el autor expone la motivación como:

Es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales. La motivación se relaciona con tres aspectos:

- Dirección del comportamiento (objetivos).
- Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo).
- Duración y persistencia del comportamiento (necesidad).

Los tres elementos fundamentales es esta definición de motivación son esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales. (p. 596)

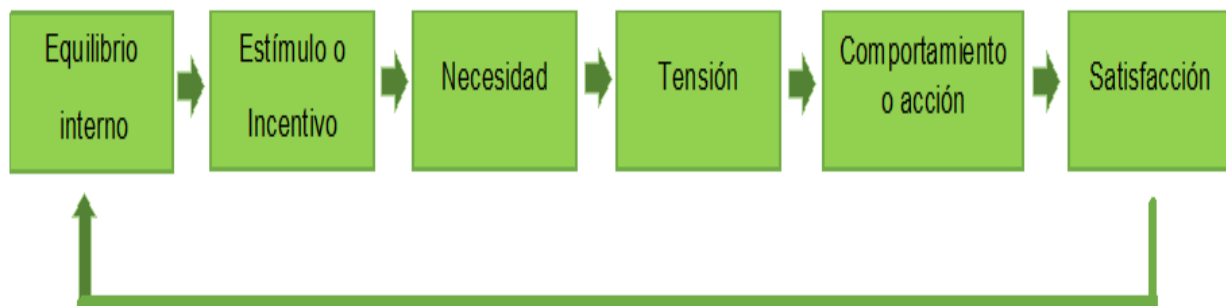
Siguiendo con el pensamiento del autor, es posible comprender que la motivación representa un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales. Este proceso se concreta todo el tiempo y en todos los ámbitos de la vida de las personas incluyendo el entorno laboral. Aunado a lo anterior, con el objetivo de comprender mejor dicho proceso de satisfacción de necesidades, se presentan los aportes que realiza Chiavenato, I. (2011), respecto a las necesidades.

Una necesidad es una carencia de la persona, como el hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. (p. 596)

En síntesis, el desequilibrio representa la falta de “algo” para un individuo, condición que genera necesidades por satisfacer dicha carencia y recuperar un estado de equilibrio, no sin antes haber realizado un esfuerzo que motive la satisfacción de la necesidad identificada. En la figura 8, se presenta de forma gráfica el ciclo de la motivación que facilitan la mejor comprensión sobre los elementos presentes en el proceso de satisfacción de las necesidades.

FIGURA 8

ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL EN LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD



Fuente: Chiavenato, I. (2009). p. 42.

El ciclo de la motivación representa una espiral interminable de búsqueda de satisfacción de necesidades para los colaboradores. El ser humano se caracteriza por ser evolutivo a nivel de sus pensamientos, acciones y sentimientos. Situación similar ocurre en las organizaciones, ya que, al trabajar en ella, los colaboradores se vuelven hombres y mujeres organizacionales, que requieren generar estados de equilibrio para desarrollar su trabajo con eficacia. Como se expondrá a continuación, algunas de las motivaciones de los trabajadores surgirán en su interior y otras responderán a aspectos exógenos que le afectan y condicionan.

2.5.2.1 INTRÍNSECA

Empleando las palabras de Herzberg citado por González Tomiyama, M (2021), el autor argumenta que respecto a la motivación intrínseca lo siguiente:

Los factores motivacionales, porque se originan en el interior del individuo produciendo un efecto duradero en la satisfacción laboral. Herzberg indica que, en este tipo de motivación intrínseca, el individuo actuará sobre el contenido del puesto, lo que quiere decir que el colaborador debe realizar las tareas y los deberes relacionados con el puesto, por el placer que estas labores le ocasionan. (p. 24)

Tal como lo expresa Herzberg, la aparición de factores en el interior de la persona le llevan a la búsqueda permanente de una satisfacción perdurable. Es justamente ante la presencia de dichos factores internos que se puede hablar de motivación intrínseca. A este respecto, Reeve (1994) referido por González Tomiyama, M (2021), sostiene que “la motivación intrínseca indica el grado de interés de un individuo, ya que este puede realizar una actividad solo para satisfacer sus necesidades personales” (p. 24).

La motivación intrínseca, por lo tanto, se relaciona con la persona misma, impulsándola a buscar y realizar aquellas acciones en su vida personal y laboral que verdaderamente le agradan y le ofrecen un sentido de satisfacción, interviniendo en su estado emocional de forma positiva, debido a esta satisfacción le ofrece un sentido de homeostasis y gratificación personal, ya que no se encuentra vinculada a ningún a ningún incentivo o factor externo.

2.5.2.2 EXTRÍNSECA

Teniendo en cuenta la posición teórica de Herzberg citado por González Tomiyama, M (2021), el autor hace referencia a la motivación extrínseca empleando las siguientes palabras:

La motivación extrínseca dependería de las condiciones que rodean a los colaboradores, las mismas que por ser administradas y decididas por la empresa se encuentran fuera del control de los individuos; nos estamos refiriendo a la remuneración, la seguridad, el estatus, el crecimiento; factores que se encuentran asociados a la insatisfacción laboral. (p. 25)

En esta oportunidad, son los incentivos, condiciones, factores y aspectos que son identificables en el contexto, los que motivan a las personas en su rol individual y de colaborador en el proceso emocional y cognitivo frente al logro de la satisfacción y el bienestar. Dichos elementos no se encuentran relacionados con factores o incentivos internos, por lo que se denota la influencia directa del entorno en la persona.

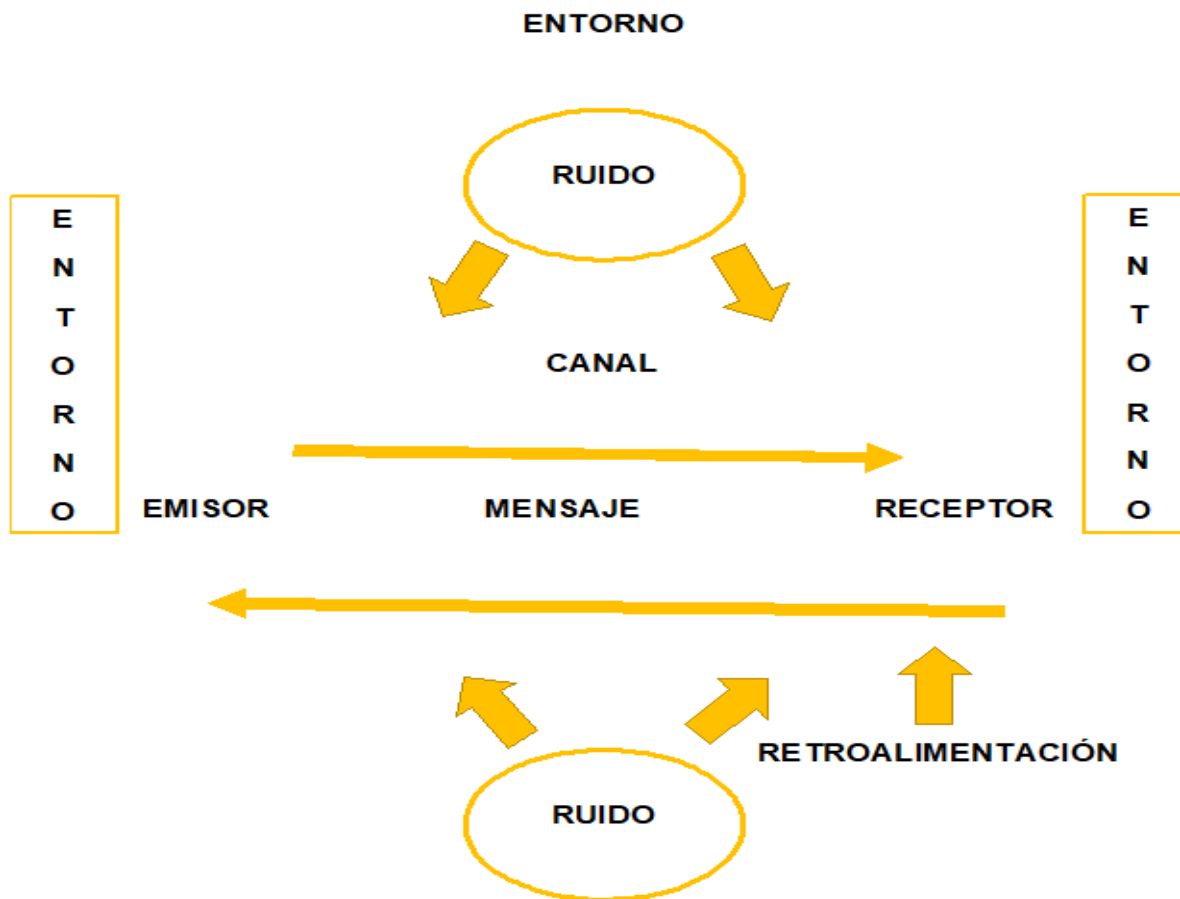
2.5.3 COMUNICACIÓN

El ser humano a lo largo de la historia ha tenido la necesidad de comunicar, de decirse y explicar lo que desea y lo que le acontece. Las formas en que se realiza el proceso de comunicación son variadas; no obstante, la comunicación en cualquiera de sus formas y expresiones siempre ha representado un reto para la humanidad. Chiavenato, I. (2002) plantea la siguiente definición sobre la comunicación:

Comunicar significa volver algo común: un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. En consecuencia, la comunicación es un puente que permite a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra y añade (...), es el fenómeno mediante el cual un emisor influye y aclara algo a un receptor o el proceso mediante el cual se intercambia, se comprende y se comparte información entre dos o más personas, generalmente con la intención de influir en el comportamiento. Así, comunicación no sólo significa enviar una información, sino ponerla en común entre las personas involucradas, Esta diferencia entre enviar y compartir es crucial para la comunicación eficaz (pp. 520 - 521)

La comunicación es fundamental para el establecimiento de las relaciones personales y laborales, sus beneficios son múltiples y su interpretación puede ofrecer la oportunidad de expresión y transmisión de la información; sin embargo, a su vez, si la comunicación es fallida, se pueden generar interpretaciones erróneas y resultados poco favorables para las personas involucradas en el proceso de la comunicación. Es por ello, que a continuación, se presenta la figura 9 que expone los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso de comunicación.

FIGURA 9
MODELO BÁSICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Fuente: Dubrin, A. (2008). p. 39.

Una vez que se ha comprendido el proceso de comunicación, es importante acotar, que a lo interno de las organizaciones también se desarrollan procesos comunicacionales que buscan transmitir información para ser compartida, socializada y producida por los colaboradores, a fin de que todos posean el conocimiento necesario y generar las acciones pertinentes en función de ella, para concretar las metas establecidas y los comportamientos requeridos.

De esta forma, se puede afirmar que la comunicación es un elemento fundamental en el proceso del clima organizacional, debido a su acción constante en el desempeño tanto de la empresa como de los colaboradores. A este respecto, Chiavenato, I. (2002), plantea que:

La comunicación organizacional es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización. Algunas informaciones fluyen en la estructura formal e informal, otras descienden o ascienden a través de la jerarquía, mientras otras se desplazan en dirección lateral u horizontal. Modernamente, con la tecnología del computador, los flujos de comunicación se están intensificando en todos los sentidos. Así como el proceso de comunicación humana es contingente, las comunicaciones en las organizaciones tampoco son perfectas, pues se pueden modificar o transformar en el proceso, lo cual implica que el último eslabón, el receptor del mensaje, casi siempre recibe algo diferente de lo que se envió originalmente, transformando así la intención del proceso de comunicación. (p. 537)

Con base en lo anterior, el proceso de comunicación toma un protagonismo especial en el ámbito laboral, debido a que su desarrollo se puede manifestar de acuerdo con las necesidades de la organización y en función de la obtención y cumplimiento de objetivos que beneficien a la organización y sus colaboradores. Parafraseando a Robbins, S y Judge, T. (2009), los autores afirman que la comunicación posee cuatro funciones principales para los grupos y organizaciones. En la tabla 2, se aporta un extracto de cada una de estas funciones, a saber:

TABLA 2

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

CONTROL	MOTIVACIÓN	EXPRESIÓN EMOCIONAL	INFORMACIÓN
La comunicación actúa de varias maneras para <i>controlar</i> el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.	La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio	La comunicación brinda un medio para la <i>expresión emocional</i> de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.	Esta función se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la <i>información</i> para tomar decisiones, transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

Fuente: Robbins, S y Judge, T. (2009). p. 351.

Por consiguiente, la comunicación representa un proceso vital en el desarrollo de las personas a nivel individual, grupal y organizacional. Permite la conexión e interacción de múltiples factores en la consecución materializar relaciones, vínculos y proyectos para las empresas y los colaboradores.

2.5.3.1 ASCENDENTE

Robbins, S y Judge, T. (2009) describen la comunicación ascendente a partir de sus características:

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación con superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. (pp. 354 - 355)

En consecuencia, la comunicación ascendente permite una relación comunicacional más interactiva entre las personas que intervienen en ella, ofreciendo la producción continua de información y particularmente cabe señalar, el aspecto específico de la proalimentación, el cual tiene un sentido particular de acompañamiento entre los elementos que intercambian información, debido a que se generan acciones, toma de conciencia y trabajo conjunto en el proceso comunicativo.

2.5.3.2 DESCENDENTE

A juicio de Robbins, S y Judge, T. (2009), la comunicación descendente se puede definir como:

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior que se denomina comunicación hacia abajo, y añade (...) La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño. (pp. 353 - 354)

Ciertamente, la comunicación descendente no debe entenderse únicamente como una dinámica y posición vertical de poder que se orienta desde la cúpula organizacional hacia los niveles inferiores de la estructura organizacional.

Con base en la definición anteriormente expuesta, se denota, la función de este tipo de comunicación en cuanto, a la importancia de la transmisión de información vital para el conocimiento de los colaboradores de la empresa.

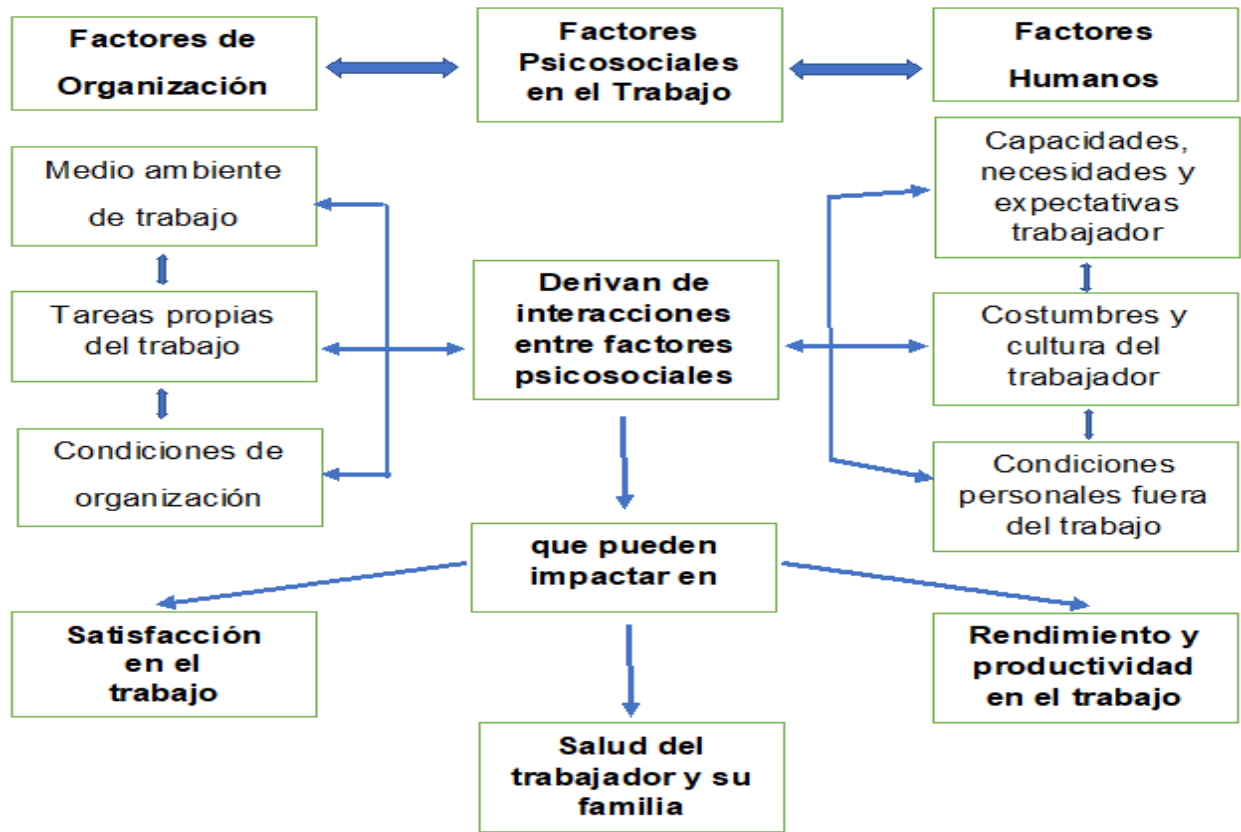
2.5.4 FACTORES PSICOSOCIALES

Desde la posición de Uribe Prado, J. (2015), este autor hace referencia a la definición que aporta la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en referencia a los Factores Psicosociales (FS), al señalar que son:

Interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (p.16)

Por consiguiente y con base en la definición anteriormente expuesta, se debe comprender los FP como aquellos elementos que se pueden encontrar en el ambiente organizacional y el entorno social y que, además, tienen la posibilidad de afectar el desempeño de los colaboradores en sus funciones laborales y en su salud. La OIT ha realizado una clasificación de estos elementos, los cuales se presentan en la figura 10 para ampliar el sentido de relación entre los mismos, el entorno laboral y el desempeño de los colaboradores, a saber:

FIGURA 10
FACTORES PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO SEGÚN LA OIT



Fuente: Uribe Prado, J. (2015). P. 17.

Otros aspectos son altamente significativos de considerar al realizar el abordaje de los FP, ya que estos se encuentran relacionados con la interacción y exposición continua del colaborador en el ambiente laboral. Desde esta perspectiva, Uribe Prado, J. (2015), hace referencia a los FP de la siguiente manera:

Son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Algunos de éstos se refieren al trabajador de manera individual, mientras que otros están ligados a las condiciones y al medio ambiente del trabajo. Otros se refieren a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él y añade (...) Respecto a los factores individuales o personales del trabajador,

las capacidades y limitaciones de este en relación con las exigencias de su trabajo parecen ser primordiales, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las condiciones y el medio ambiente de trabajo incluyen la tarea en sí, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, pero que guardan relación con las preocupaciones psicosociales en el trabajo, se derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda. (p.16)

Por todo lo anterior, se evidencia la necesidad de analizar las condiciones existentes en el ambiente de trabajo, con la finalidad de minimizar posibles efectos negativo para la salud física y mental de la persona trabajadora. Además, se debe considerar que, al mejorar y generar un ambiente laboral seguro, se están ofreciendo condiciones que generen satisfacción a los colaboradores, situación que puede verse reflejada en el aumento del rendimiento laboral y en el establecimiento de un clima organizacional sano y armonioso.

2.5.4.1 AMBIENTE SOCIAL

Los autores Robbins, S y Judge, T. (2009) describen el ambiente social apoyados en los aportes que realizan la psicología y la sociología de la siguiente manera:

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto. (p. 15)

En efecto, el ambiente social, representa el conjunto de condiciones y circunstancias que rodean a un individuo. Estas condiciones pueden ser físicas, sociales y económicas, entre otras y que, al estar presentes, determinan las condiciones particulares donde las personas se desenvuelven cotidianamente.

2.5.4.2 AMBIENTE FÍSICO

De acuerdo con Robbins, S y Judge, T. (2009), los autores hacen referencia al ambiente físico en el entorno laboral exponiendo las siguientes ideas:

A los empleados les interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además, la mayor parte de empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y modernos, y con herramientas y equipos adecuados. (p. 93)

Por consiguiente, el ambiente físico laboral puede contener una serie de factores que existen en el espacio material inmediato en el que los colaboradores desarrollan sus tareas y que, además, pueden causar beneficios o afectaciones a la salud de los trabajadores si dicho espacio se encuentra mal diseñado o posee una disposición errónea, provocando situaciones como: aislamiento o aglomeración, menor rendimiento e insatisfacción, entre muchas otras afectaciones más.

2.6 SATISFACCIÓN

Con base en los autores Robbins, S y Judge, T. (2009), se comprende el concepto de satisfacción bajo las condiciones siguientes:

El término satisfacción se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otras insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables. (p. 79)

Dicho de otro modo, la satisfacción en esencia representa un estado emocional positivo, el cual es experimentado por los colaboradores al considerar que poseen los requerimientos individuales deseados y que son posibles de lograr y satisfacer mediante la ejecución de sus funciones y desempeño laboral.

Al ser considerada la satisfacción un estado emocional, entra en escena la ciencia psicológica como principal fuente de referencia para abordarla. En esencia, la naturaleza humana es emocional; posteriormente, el ser humano desarrolló los pensamientos y procesos mentales, también conocidos como procesos cognitivos; sin embargo, se conoce sobre la estrecha relación que existe entre las emociones y los pensamientos, los cuales pueden observarse mediante los comportamientos de las personas en las diferentes situaciones y ambientes que se desarrolla, siendo el ambiente laboral uno de ellos.

Weinert, citado por Hannoun, G. (2011), hace referencia al vínculo que existe entre las emociones y los pensamientos en sus aportes teóricos sobre la satisfacción, al indicar que:

En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)". Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (pp. 16 - 17)

Sin duda alguna, el estudio de la satisfacción en el trabajo se puede considerar uno de los temas más trascendentales a contemplar desde el Departamento de Recursos Humanos, no solo por abordar la parte humana más básica que son las emociones, sino como un recurso para vincular las emociones y los pensamientos de los colaboradores a la organización, generando comportamientos orientados a alcanzar dicha satisfacción laboral para todos.

2.6.1 CARRERA ADMINISTRATIVA

Tal y como lo expresa Chiavenato, I. (2009), la carrera profesional es una acción que desarrollan las diferentes empresas mediante el diseño y ejecución de planes estructurados que contemplan el ofrecer y producir beneficios tanto para los colaboradores como para la organización. Las siguientes líneas hacen referencia a la carrera profesional:

Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboran un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización y añade (...) La administración de la carrera es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella para efecto de obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización localiza a los talentos que necesita para su futuro. (pp. 231 - 232).

La carrera profesional representa una estrategia elemental para las organizaciones al demostrar a los colaboradores que son parte importante y refuerza el vínculo con el talento humano a través de formación continua, crecimiento personal y profesional, así como la posibilidad de atraer y retener el recurso humano idóneo para la organización, generar sentido de lealtad e identificación con la empresa y como un valor diferenciador que le permite a la organización competir con otras empresas y posicionarse como una empresa competitiva donde las personas desean trabajar y alcanzar un desarrollo personal y profesional.

2.6.1.1 ASCENSOS

Chiavenato, I. (2011) indica que el concepto ascenso laboral se puede comprender en la información que se presenta a continuación:

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado (p. 358)

Por tanto, los ascensos laborales representan la promoción de un trabajador a un puesto más distinguido, el cual considera mejores condiciones laborales, entre las que se pueden ejemplificar un mejor salario, horarios de confianza y flexibles, mayores responsabilidades, condiciones de seguridad y participación organizacional, entre otras.

2.6.1.2 CONCURSO INTERNO

Con base en la información que expone el autor Peña (1997), quien “clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como Reclutamiento Interno (RI) y Reclutamiento Externo (RE)”.

Continuando con el pensamiento de Peña (1997), el autor hace referencia al Reclutamiento Interno al exponer que:

Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

Transferencias (movimiento horizontal).

Promociones (movimiento vertical y horizontal).

Transferencia con promociones.

Programas de desarrollo.

Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual y añade (...) Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de Recursos Humanos y los demás órganos de la empresa.

El concurso interno representa un insumo altamente valioso para la organización, debido a que, mediante su puesta en práctica, ofrece la oportunidad al cliente interno la posibilidad de continuar su proceso de crecimiento en la organización a la cual conoce y

puede ofrecer aún más su experiencia y habilidades. Además, este tipo de reclutamiento es considerado una práctica positiva que impacta de forma directa en la percepción que se forman los colaboradores respecto al lugar de trabajo como un espacio posible para alcanzar metas profesionales y personales en un corto y mediano plazo, con base en las necesidades de la organización.

2.6.2 INCENTIVOS

Parafraseando a Urrego citado por Rubio Bohórquez, D. (2019), el autor aporta sus conocimientos acerca de los incentivos al definirlo como:

Aquel estímulo que, al aplicarse a un individuo, organización o sector, incita o provoca una acción. Estos incentivos pueden ser de carácter material, simbólico, social o de posición, los cuales pueden significar un beneficio o recompensa o un costo o castigo. El principal objetivo de los incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores y para un óptimo resultado de un plan de incentivos, estos deben tener las siguientes características:

- Beneficiar al colaborador y a la empresa.
- Deben ser explícitos y fácil de entender.
- Deben tener la capacidad de llevar el control de la producción. (p. 9)

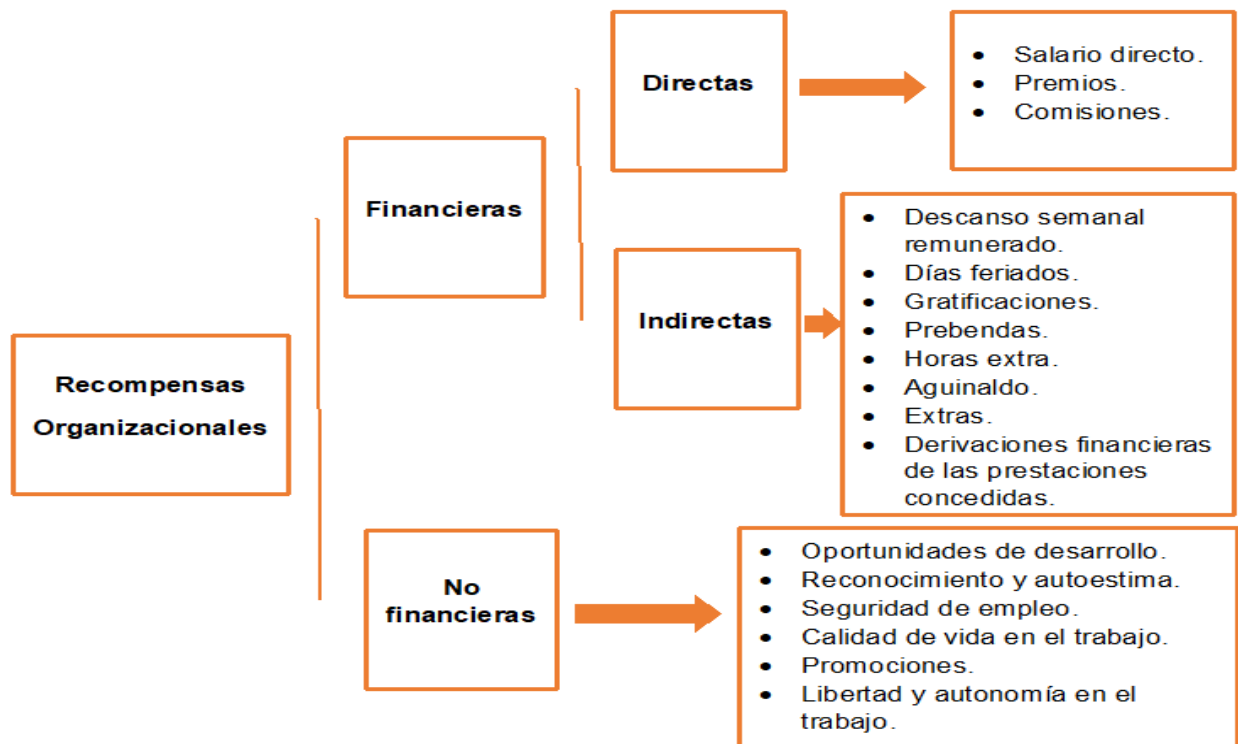
En términos generales, los incentivos pueden ser considerados como reforzadores de conductas, mismos que son utilizados para motivar, informar y recompensar a los colaboradores, cuando estos, han realizado de forma óptima sus funciones laborales. Por su parte, Corral, F. (2006) hace alusión a los incentivos comerciales ofreciendo algunas de sus características y condiciones, a saber:

Los incentivos comerciales tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas. Permiten atraer a profesionales que se sienten atraídos por la recompensa económica, y diferenciar notablemente su retribución en función del rendimiento comercial. Al mismo tiempo deben ser equitativos para toda la fuerza comercial. Deben ser claros, efectivos en costes y motivadores. (p. 54)

Los incentivos comerciales forman parte de un sistema de incentivos que pueden resultar altamente atractivos para personas con un perfil profesional orientado a alcanzar metas y objetivos de venta de manera competitiva y de esta forma, ver compensadas sus habilidades y experiencia al obtener clientes por su eficiente desempeño.

En la figura 11, se presentan una serie de recompensas organizacionales que pueden ser consideradas para motivar a los colaboradores en la consecución de logros.

FIGURA 11
LOS DIVERSOS TIPOS DE RECOMPENSAS



Fuente: Chiavenato, I. (2009). p. 285.

Como se puede observar en la figura 11, en la actualidad existen gran variedad de incentivos que se pueden implementar con el talento humano de la organización. En la actualidad, particularmente los incentivos no salariales o no económicos han cobrado especial representatividad dentro de la gestión del área de Recursos Humanos, ofreciendo alternativas muy variadas y creativas para generar un impacto positivo en los colaboradores.

2.6.2.1 ECONÓMICOS

Desde el punto de vista de Dessler, G. (2009), quien hace referencia a uno de los precursores más significativos de la Administración, como es Frederick Taylor, Dessler afirma que “a finales de 1800, Frederick Taylor popularizó el uso de los incentivos económicos, es decir, las retribuciones monetarias pagadas a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado”. (p. 472).

Consideraciones similares afirma Hannoun, G. (2011), respecto a los incentivos económicos, al afirmar que:

El dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades. (p.18)

La perspectiva de Hannoum, G. resulta muy interesante debido al énfasis que el autor señala, cuando aporta que a pesar de que los colaboradores reciben un pago monetario como intercambio por su trabajo, “no están trabajando por las mismas cosas”. Existen otros incentivos económicos que pueden atraer la atención de los colaboradores, por lo que el tema económico puede presentarse de forma variada.

En la página web del blog Up se afirma que:

El salario es el método más popular de incentivo a los empleados debido a su naturaleza estable. Entre los incentivos salariales más reconocidos se encuentran los siguientes: aumento de sueldo, comisiones, gratificaciones, bonos... todos ellos están diseñados para aportar una inyección económica al empleado. Suelen ser incentivos muy bien valorados, pero es necesario utilizarlos con precaución.

Finalmente, se hace importante considerar desde la perspectiva de la Administración de Recursos Humanos, que “en muchas ocasiones y dependiendo del tipo de empleados, un incentivo económico no suele ser la apuesta más eficiente para llegar a sus necesidades y deseos”. Lo anterior hace alusión a la necesidad de estructurar planes de incentivos que contemplen el récord laboral de los trabajadores para definir el incentivo salarial más apropiado para cada uno de ellos.

2.6.2.2 NO ECONÓMICOS

Bladimir Moreano, C. (2018) plantea los incentivos no económicos bajo los siguientes aportes teóricos:

Los incentivos no monetarios debería ser fuente motivadoras en la organización donde se reconozca el trabajo de los empleados para que de esta forma mejoren su desarrollo, su moral y su ética, como se manifiesta anteriormente cualquier incentivo no monetario debería tratar de programas que reconozcan y certifiquen el trabajo realizado para que de esta manera logre manifestar su interés y mejore la responsabilidad por el trabajo muy bien ejecutado y llegar a una estabilidad laboral en la organización. (pp. 4 - 5)

En otras palabras, los incentivos no salariales se caracterizan porque buscan generar en el colaborador un interés genuino y un sentimiento positivo para con la organización. Prácticamente, representan estrategias novedosas y dinámicas que los departamentos de Recursos Humanos implementan en la población laboral, con la finalidad de gratificar y reconocer las labores bien realizadas por parte de los trabajadores.

Estas estrategias no necesariamente requieren de una inversión económica significativa por parte de la empresa, sino que, por el contrario, son acciones simbólicas orientadas a satisfacer y conectarse con la parte emocional de los colaboradores, de forma que se reconozca como una parte vital de la empresa.

2.6.3 BENEFICIOS

Barragán, J. y otros (2019) exponen la definición del Comité de normas internacionales de contabilidad, respecto a los beneficios, la cual indica que los beneficios laborales se entienden como “planes u otro tipo de acuerdos formales celebrados entre una entidad y sus empleados, ya sea individualmente, con grupos particulares de empleados o con sus representantes” (p. 20).

Los beneficios laborales cumplen funciones estratégicas orientadas a ofrecer satisfacción a los colaboradores y generar un compromiso mayor respecto a las funciones que se desarrollan. Pensamiento similar presenta la autora La Torella, M. (2014), quien hace referencia a la definición sobre beneficios laborales que aportan Alfredo Sackman Bengolea y Miguel A. Suarez Rodríguez en “Administración de recursos humanos – remuneraciones” al señalar que:

Los beneficios son un conjunto de aportaciones de carácter social, organizadas y reglamentadas adecuada y voluntariamente ofrecidas por el empleador más allá de sus obligaciones legales, otorgadas gratuita o semigratuitamente a sus trabajadores y en forma eventual, a sus familiares, con el objeto de satisfacer necesidades de diversa naturaleza. (p. 34)

En suma, los beneficios se diseñan desde planes estratégicos elaborados por el Departamento de Recursos Humanos para atraer y retener a los colaboradores más calificados, ofrecer una ventaja competitiva, motivar y aumentar la producción y mejorar las condiciones laborales.

2.6.3.1 FORMACIÓN

Ante los desafíos que presenta la globalización, las empresas requieren de los colaboradores que poseen mayores competencias, conocimientos y habilidades, debido a que es el talento humano la fuerza que moviliza y concreta los servicios y productos de las organizaciones. Para lograr este objetivo, se considera valiosa la preparación formal académica y otros estudios complementarios por parte de los colaboradores.

Es por lo anterior que muchas organizaciones contemplan en sus programas y planes de beneficios, el incentivar que los colaboradores obtengan estudios universitarios, idiomas, y conocimientos sobre múltiples herramientas tecnológicas que favorezcan el desempeño de los trabajadores.

Como lo hace notar la autora La Torella, M. (2014), al referirse a este tipo de beneficios de parte de la organización, al argumentar sus pensamientos:

Los programas de formación incluyen o contemplan no solo el pago de la educación formal provista por universidades o instituciones educativas de enseñanza oficial, sino también actividades, programas o cursos que sean impartidos a los empleados, ya sea en el marco de una necesidad concreta o como recurso dinamizador dentro de la organización. Las actividades de formación, instrucción y desarrollo formal de competencias, habilidades o aptitudes son parte de esta categoría. En este sentido, cobran un valor dual ya que, de ser afrontadas por la empresa, no solo eximen al beneficiado de su pago, sino que le provee un recurso superador que hará propio. (p. 23)

Otras posibilidades de crecimiento y adquisición de estudios que ofrecen las organizaciones a los colaboradores son: el pago parcial o total de los estudios universitarios, convenios con centros de formación académica -sean universidades o institutos-, el establecimiento de becas de estudio, generar horarios flexibles que le permitan a los colaboradores presentarse de manera física o virtual a los centros académicos, entre otras oportunidades de formación.

En este sentido, es importante mencionar que los procesos de formación en los que participan los colaboradores se caracterizan por poseer una programación curricular, es decir, planes de estudio en alguna disciplina y se encuentran orientados a obtener mayores conocimientos y habilidades que la organización demanda en cada puesto de trabajo.

2.6.3.2 CAPACITACIÓN

Desde la posición que presenta la autora La Torella, M. (2014), quien hace referencia al erudito Alejandro Melamed, quien expone la siguiente información, a saber:

“Work life balance” es una expresión relativamente joven que se refiere al logro de una adecuada estrategia de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar o personal. Sustentará esta categoría, el aporte de Alejandro Melamed, quien en su libro “Empresas más humanas” hace referencia a este vocablo como *“life balance”*, aduciendo que la vida es una sola; por lo que debemos hablar de un balance integral que contemple al trabajo como parte de nuestra vida, no como algo ajena a ella. (p. 21)

Uno de los beneficios que resulta altamente atractivos para las nuevas generaciones de talento humano que buscan incorporarse a las fuerzas organizacionales, consiste en encontrar empresas que, desde sus políticas y estrategias internas, ofrezcan planes de capacitación que posibiliten la integración de la vida personal con la vida laboral.

Al ser generaciones de personas altamente vinculadas a la tecnología, consideran que muchas de las funciones que se ejecutan en el lugar de trabajo -como se hace de forma tradicional-, se pueden desarrollar desde casa u otros espacios, lo cual les permite atender realidades vinculadas a la esfera privada, condición que resulta un elemento motivador.

Continuando con la perspectiva de Alejandro Melamed, el autor ofrece algunos ejemplos que pueden ser implementados por las organizaciones, para alcanzar el objetivo conciliador anteriormente descrito, como lo son: “horario flexible, trabajo remoto, permisos y licencias extra a los regulados legalmente, día de cumpleaños libre, etc”. (p. 21)

Las organizaciones mediante el Departamento de Recursos Humanos ofrecen capacitaciones a los colaboradores, dirigidas a adquirir conocimientos en periodos de tiempo relativamente cortos, con la finalidad de ejercer los conocimientos adquiridos en el trabajo, o desempeñar mejor sus funciones, como pueden ser: aprendizajes, actualizaciones y comprensión de conocimientos y habilidades.

Las capacitaciones se realizan sobre temas específicos y usualmente son de poca duración; no obstante, representan oportunidades para desarrollar espacios de bienestar corporativo dirigidos a mejorar la calidad de vida de todas las personas que forman parte de la organización, aportando consigo resultados positivos.

Entre las capacitaciones más actuales para alcanzar el objetivo anteriormente descrito, se encuentran los entrenamientos de los colaboradores en *Wellness*, concepto que, según el autor Chacón Segura, A. (s.a), menciona que se puede entender de la siguiente manera:

Es un equilibrio saludable entre los niveles mental, físico y emocional, obteniendo como resultado un bienestar general, y añade (...) El objetivo de los programas *Wellness* es propiciar condiciones en el ambiente de trabajo, que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los colaboradores en la entidad, así como, la eficacia, la eficiencia, la efectividad en su desempeño; y además fomentar actitudes favorables frente al servicio público, desarrollar valores organizacionales y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y su grupo familiar. (p. 1)

Es por todo lo anterior, que los procesos de capacitación en general representan estrategias organizacionales que generan bienestar y crecimiento integral para los colaboradores y a la vez, son elementos diferenciadores que atraen y retienen talento humano competitivo para las empresas al gestionar prácticas saludables positivas.

Otro aspecto para valorar tiene estrecha relación con las condiciones de salud que afectan al mundo entero por causa de los efectos generados por la pandemia provocada por el virus sars cov 2 Covid – 19, el cual ocasionó que muchas empresas implementaran procesos laborales que han demostrado ser efectivos desde la distancia y que no hubieran sido implementados posiblemente de no haber tenido que enfrentar acciones motivadas por las condiciones sanitarias. Prácticamente, se habla de una transformación del trabajo y de sus condiciones, generando así, una nueva realidad organizacional.

2.7 MOTIVACIÓN

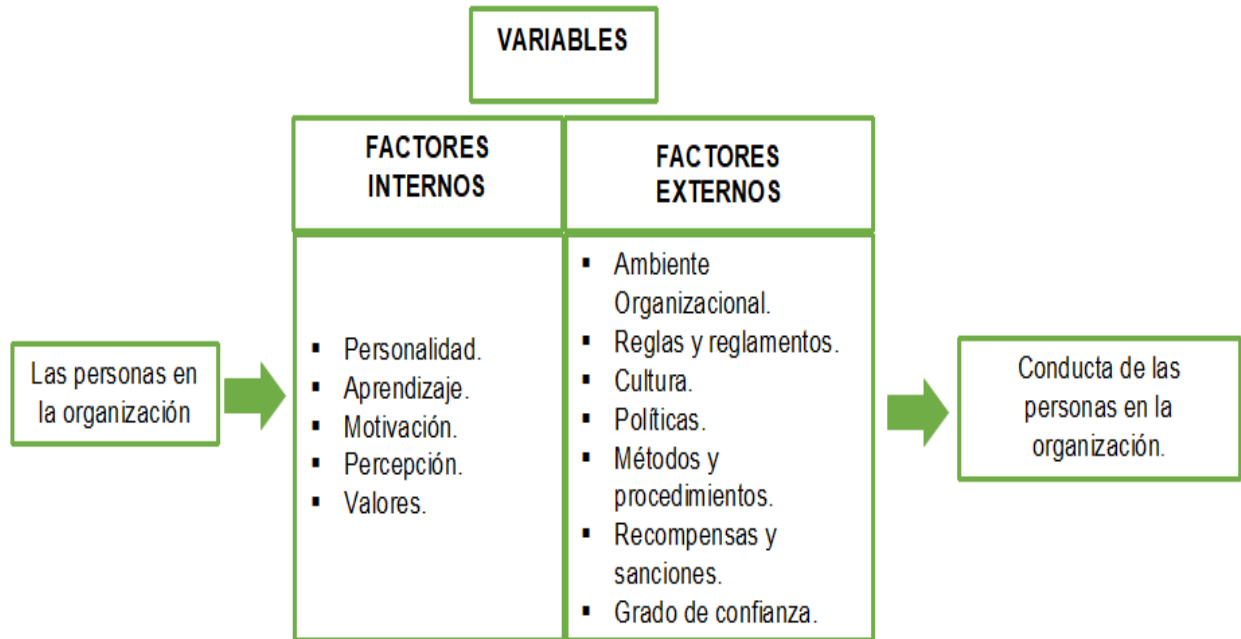
Citando a Dubrin, A. (2008); “la motivación tiene dos significados:

1. Estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo y
2. Actitud realizada por una persona para lograr que otra haga algo.” (p. 170)

El ser humano es un ser deseante, que busca siempre alcanzar metas, sea por decisión propia o porque las condiciones habituales cambiaron y le impulsan a realizar un esfuerzo por lograr nuevos objetivos.

Indistintamente, sea cual sea el origen de la motivación, se debe considerar en los procesos organizacionales con el objetivo de impactar positivamente en los pensamientos y comportamientos de los colaboradores como fuerzas activas e impulsoras que buscan alcanzar los fines esperados en la vida personal y profesional. La figura 12 presenta una serie de factores que influyen en la conducta humana para su comprensión.

FIGURA 12
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA



Fuente: Chiavenato, I. (2011). p: 45.

2.7.1 AMBIENTE LABORAL

Desde el punto de vista de Chiavenato, I. (2011), el ambiente laboral reúne una serie de condiciones y características importantes para el ser humano, algunas de estas se citan en la siguiente información:

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución (p. 349).

El ser humano se caracteriza por poseer una predisposición a la socialización, lo que implica que, a lo largo de la historia de la humanidad, haya creado formas en conjunto con otros seres humanos para perpetuar la existencia. Uno de esos espacios es el trabajo, en el cual, pasa gran parte de su vida. Por lo que las relaciones que se gestan a lo interno de la dinámica organizacional son valiosas y necesarias para el desarrollo de cada individuo.

Continuando con el pensamiento de Chiavenato, I. (2011), el ambiente laboral debe contemplar elementos que motiven a los colaboradores, a saber:

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas (p: 332).

Por todo lo anterior, los departamentos de Recursos Humanos trabajan en función de generar las condiciones necesarias para promover relaciones sanas y productivas en el ambiente laboral, que generen calidad de vida y bienestar integral para todo el talento humano tanto dentro como fuera de la organización, lo que, evidentemente, tiene un impacto sustancial en el clima organizacional.

2.7.1.1 CONSULTIVO

Con base en la información que presenta la página web de Eden Water, se hace referencia a la descripción de un ambiente laboral de naturaleza consultivo, aportar lo siguiente:

Es cuando la dirección tiene bastante confianza en sus empleados. Por este motivo, aunque las decisiones importantes se toman en la parte alta de la estructura jerárquica, los empleados tienen también un cierto nivel de autonomía en algunas cuestiones. Existe un nivel de comunicación aceptable en todos los ámbitos y prevalecen las actitudes dinámicas y la proactividad.

Este ambiente laboral representa uno de los ambientes que se consideran positivos desde los diferentes referentes teóricos, debido a que sus características apuntan a cierto nivel de horizontalidad y de involucramiento por parte de los colaboradores, a pesar de que las decisiones son tomadas por la cúpula jerárquica de la organización.

2.7.1.2 PARTICIPATIVO

De igual forma, la página web de Eden Water menciona información acerca del ambiente laboral participativo al definir que:

Es el sistema ideal que todas las organizaciones deberían tomar como modelo porque existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La mayor parte de decisiones se toman en consenso, la comunicación está muy presente y los empleados se sienten identificados con la empresa, muy motivados y convencidos de que se encuentran en un lugar ideal para progresar personal y profesionalmente. Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta únicamente con que se le proporcione la formación y las herramientas necesarias. Hace falta también que esté cómodo en su trabajo y en el entorno, que se sienta valorado y, sobre todo, que las relaciones con sus compañeros y jefes sean cordiales y basadas en la confianza mutua.

Desde este modelo de ambiente laboral, se puede afirmar que representa ser el más cercano a los paradigmas modernos de la administración, en el que el recurso humano, es considerado el activo más valioso de la organización. En este ambiente laboral, los colaboradores tienen una participación en variados procesos jerárquicos y se orienta al desarrollo y motivación del talento humano que habita en la empresa.

2.7.2 CONDICIONES DE TRABAJO

Citando a Kluwer. W. (s.a), se presenta la información respecto a las condiciones de trabajo al definir que:

Son el conjunto de factores de la relación laboral, que constituyen la prestación que el trabajador desempeña de acuerdo con su jornada, horarios, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos y un largo etcétera. Por norma general, estas condiciones de trabajo están estipuladas previamente en el contrato que vincula al trabajador con la empresa, o bien son asumidas por la aplicación legal de convenio colectivo o en el Estatuto de los Trabajadores en su defecto, por lo que tienen la misma validez que las estipuladas de manera individual en el contrato de trabajo.

Las condiciones de trabajo hacen referencia a los elementos y condiciones existentes, mismas que deben ser informadas, consentidas y pactadas por las partes involucradas en la relación laboral. El proceso anteriormente descrito toma significado, debido a que no es válido que las partes alteren de forma antojadiza los acuerdos establecidos previamente de manera formal, ya que ocasionaría posibles afectaciones para una o ambas partes.

2.7.2.1 SALARIO

Desde la posición de Chiavenato, I. (2011), el autor expone las circunstancias por las que los colaboradores reciben un salario, al señalar los siguientes aportes:

El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un *objetivo intermedio*: su salario. Éste permite al individuo alcanzar *objetivos finales*, como hemos visto en la teoría de las expectativas, que, en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona. (p. 284)

El salario representa la retribución que obtiene el colaborador por parte del patrono de forma regular o periódica, al cumplir con los acuerdos laborales establecidos. Es una fuente de ingreso que debe estar legislada, debido a que influye en la dignificación del ser humano, quien con su esfuerzo obtiene el recurso económico para enfrentar la vida y las responsabilidades adquiridas.

2.7.2.2 HORARIO LABORAL

En la opinión de Chiavenato, I. (2011), el horario también es un elemento importante de la relación laboral, debido a que “el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, etcétera”. (p. 196)

Desde la legislación laboral costarricense, existen múltiples alternativas que hacen referencia a diversos horarios laborales, que las organizaciones adoptan con base en sus necesidades y estrategias de producción. Dichos horarios deben contemplar las condiciones mínimas que salvo guarden la integridad física, emocional y psicológica de los colaboradores evitando procesos de explotación con jornadas extenuantes y excesivas de trabajo.

2.7.3 PARTICIPACIÓN

Como plantea Báez Melián, J.M. (2011), se debe comprender la participación de los trabajadores en la empresa:

Desde un punto de vista teórico, los orígenes de la participación de los trabajadores pueden estar en la idea de democracia económica, cuyos presupuestos de índole ético, sociales o incluso políticos, no están muy lejos de los del movimiento socialista. Sin embargo, desde otra perspectiva, el fundamento teórico puede estar en las posibles ganancias derivadas de una mayor motivación e implicación de la mano de obra. Es decir, en el origen de la participación existen dos tipos de intereses cualitativamente diferentes: el incremento de la democracia en las organizaciones empresariales y la búsqueda de una mayor eficiencia desde una perspectiva jerárquica (Morales et al., 2003). (p. 131)

Los colaboradores forman parte de la organización y dependiendo de múltiples factores, como son: tipo de empresa, modelo de ambiente laboral establecido, estilos de comunicación, cultura y clima organizacional, programas de incentivos y beneficios, entre otros, la participación de los trabajadores estará en mayor o menor medida delimitada al desarrollo de las funciones por las cuales fue contratado. Lo anterior no significa que la organización sea eficiente o no, sino que responde a condiciones propias de la organización.

Sin embargo, las empresas también tienen la necesidad de adaptarse a las exigencias que el mercado laboral establece y en muchas ocasiones, se abre la posibilidad de desarrollo organizacional que contemplan procesos participativos de los colaboradores en el crecimiento y evolución de las empresas.

Otro aporte importante al respecto lo realizan los autores Robbins, S y Judge, T. (2009), al exponer sus ideas respecto a ¿Qué significa involucramiento del empleado?:

Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos. (p. 225)

Como elemento reflexivo, los Departamentos de Recursos Humanos juegan un papel importante en los procesos de involucramiento y participación de los colaboradores en los procesos organizacionales, debido a que, desde el diseño de los puestos de trabajo y la delimitación de los perfiles, se pueden establecer y definir las posibilidades participativas de los trabajadores en beneficio tanto de los empleados como de la misma organización.

2.7.3.1 DIRECTA

Con base Gunnigle citado por Báez Melián, J.M. (2011), el autor expone que la diferencia entre participación directa e indirecta como punto de partida y posteriormente se centra en la participación directa, mediante las siguientes ideas a saber:

La participación e implicación del empleado puede definirse como la incorporación de cualquier mecanismo diseñado para incrementar la contribución del empleado al proceso decisorio en la empresa. Este autor diferencia entre las formas de participación directa y las indirectas. Las directas las define como aquellas iniciativas, tomadas por parte de la directiva, encaminadas a dar un mayor poder de decisión del empleado sobre aquellas cuestiones que afectan a su medioambiente laboral.

Esta participación tiene múltiples beneficios para los colaboradores y la empresa en general, debido a que consiste en ofrecer una mayor capacidad de decisión y generación de acciones que promuevan la identificación y la resolución de situaciones que comprometen el bienestar integral del colaborador y el nivel de productividad en la empresa. El otorgar por parte de la empresa más “poder” al colaborador, no significa perderlo, sino que representa una posibilidad de involucramiento sano y responsable por parte de los trabajadores con la organización.

2.7.3.2 INDIRECTA

Báez Melián, J.M. (2011), se apoyan en los postulados teóricos de Gunnigle para señalar la participación indirecta, a saber:

La participación **indirecta** (o representativa) es aquella que sirve de vehículo para que se tengan en cuenta los puntos de vista de los empleados mediante el uso de algún organismo representativo, por ejemplo, los sindicatos o los comités de empresas. Según Gunnigle, las tres formas concretas en las que se materializa el mayor poder de los asalariados, al margen de las formas más extremas como son las cooperativas o la nacionalización de la empresa, son la negociación colectiva, los consejos de empresa y la elección de los directores de empresa. (p. 131)

Con base en los planteamientos de Gunnigle, la participación indirecta se encuentra mediatizada por la representación del o los colaboradores a través de recursos gremiales que lo apoderen.

Planteamiento similar proponen los autores Robbins, S y Judge, T. (2009), a, indicar que en la “participación representativa los trabajadores participación en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos”. (p. 226)

Es así como de forma estratégica los colaboradores al ser representados por una cantidad pequeña de representantes logran involucrarse en los procesos organizacionales, teniendo como meta el conocimiento y la capacidad de decisión en las variadas esferas jerárquicas de la organización y lograr el mayor beneficio posible para todos los colaboradores a quienes se les representa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

La temática que se expone a continuación tiene que ver con el marco metodológico, en el cual, utilizando las palabras de Franco (2011 p.118) citado por Azuero, Á. (2018), el autor indica que dicho marco se debe comprender como:

El conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos. (p. 112)

Es así como, a continuación, se presentan los elementos que ofrecen sustento científico e investigativo al presente tema de estudio.

3.1 ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

En relación con la elaboración del presente capítulo, es importante indicar la visión que propone Gallardo Echenique, E. (2017), respecto a la existencia de enfoques diversos que los investigadores pueden utilizar para realizar las investigaciones y de esta manera abordar el problema planteado al compartir que “el enfoque, es la posición que tiene el investigador ante un punto de vista con el propósito de aproximarse a un fin”. (p. 21)

Sin embargo, el autor Gallardo Echenique, E. (2017) realiza otro aporte, al referirse sobre la existencia de paradigmas y enfoques en la investigación metodológica y utiliza al erudito. Barrantes-Echevarría (2007, p. 57) para exponer las diferencias conceptuales sobre los términos señalados al indicar que:

Un paradigma es un “esquema teórico, una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado” y añade, (...) “El enfoque es una forma de “ver” o plantear la resolución de un problema, pero dentro de grandes lineamientos o compromisos conceptuales (paradigma)” (pp. 57-58).

Es así, que a continuación, se exponen los principales enfoques que gran variedad de autores en el tema de la investigación metodológica reconocen y utilizan en este campo de estudio y producción científica.

3.1.1 ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo se caracteriza por contemplar múltiples elementos y contextos desde una posición dinámica que busca integrarlos mediante el análisis profundo y reflexivo. Dichos elementos provienen de diferentes fuentes; sin embargo, se determinan por su naturaleza subjetiva respecto a la realidad a la cual se desea estudiar. Paraphrasing the author Bernal, C. (2016), who cites the experts Bonilla and Rodríguez (2005), these latter affirm that the qualitative approach:

Se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinados, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica y añade (...) la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. La investigación cualitativa parte del supuesto de que el mundo social está constituido de significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva, razón por la cual su objetivo es la comprensión de esos significados y símbolos intersubjetivos tal como son expresados por las personas. Es decir, que busca comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su

comportamiento. En este sentido, la investigación cualitativa más que oponerse a la cuantitativa la complementa y la integra cuando es necesario. (pp. 72 - 73)

En el marco teórico de la presente investigación, se expuso que la Administración de Recursos Humanos, representa una ciencia social, debido a que las organizaciones se encuentran habitadas por personas que en calidad de colaboradores coexisten y participan en la conformación del clima organizacional de las empresas.

Por ello, se puede señalar que, el enfoque cualitativo se puede utilizar para realizar un abordaje científico de las organizaciones. Otros autores como Cortés, M y Iglesias, M. (2004), aportan características diferentes a las citadas en párrafos anteriores respecto de este enfoque, al indicar que:

El enfoque cualitativo es una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario. Se llaman holísticos porque a su modo de ver las cosas las aprecian en su totalidad, como un TODO, sin reducirlos a sus partes integrantes. Con herramientas cualitativas intentan afinar las preguntas de investigación. En este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después. EL proceso es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el de entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque es más bien utilizado en procesos sociales. (p. 10)

Es importante rescatar que todos los autores citados, comulgan en el principio de la interpretación de los hechos como una de las condiciones y ventajas más representativas que ofrece el enfoque cualitativo al ser utilizado en procesos de investigación científica. Lo que no indica que dicha interpretación carezca de objetividad y rigor científico, sino que, por el contrario, consiste en una estrategia para ofrecer mayor profundidad e integración al fenómeno de estudio durante el proceso de elaboración.

3.1.2 ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque cuantitativo, también, es utilizado para realizar estudios y aportar rigurosidad científica. Este enfoque se basa en evidenciar, producir y presentar de forma numérica la información obtenida en diferentes procesos, con el fin de descubrir y establecer las condiciones del tema investigado. Los autores Hernández Sampieri, R. y otros. (2014) indican los siguientes aportes:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarla; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones. (p. 4)

En concordancia con lo anteriormente expuesto, los autores Cortés, M y Iglesias, M. (2004), realizan contribuciones vinculadas al enfoque cualitativo, al exponer que:

Toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Utiliza la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que investiga para llegar a probar las Hipótesis establecidas previamente. Este enfoque utiliza necesariamente el Análisis Estadístico, se tiene la idea de investigación, las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis. Este enfoque es más bien utilizado en procesos que por su naturaleza puedan ser medibles o cuantificables. (pp. 10 - 11)

Teniendo en cuenta los aportes realizados por los diferentes autores expuestos con relación al enfoque cualitativo, se hace posible afirmar que dicho enfoque se caracteriza por aportar una rigurosidad metodológica que se conforma por procesos y análisis numéricos que ofrecen una interpretación cercana de la realidad en estudio, siendo de esta manera otra forma científica de poder realizar un aporte sobre los elementos que componen el clima organizacional, debido a que en la actualidad y bajo los ambientes modernos de la administración, se hace necesaria la utilización de datos numéricos que ofrezcan la posibilidad de orientar los procesos de la empresa.

3.1.3 ENFOQUE MIXTO

Tradicionalmente, se utilizaba uno de los enfoques investigativos descritos en párrafos anteriores para sustentar las producciones investigativas, por lo que los autores se inclinaban por un enfoque en particular desechando las otras posiciones existentes. En la actualidad, se ha generado un grado de entendimiento importante en el desarrollo de la investigación científica y se han integrado los beneficios de los enfoques en el perfeccionamiento científico. Es así como lo señalan los autores Cortés, M y Iglesias, M. (2004), al indicar que:

En un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que intervengan, etc., además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior. (p. 11)

Por consiguiente, para el presente trabajo de investigación sobre el clima organizacional, es importante acotar que se encuentran presentes los elementos de varios enfoques investigativos, para “lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” tal y como lo señala (Hernández-Sampieri y Mendoza (2008, p. 534).

Dichas afirmaciones ofrecen la comprensión de que el enfoque mixto es pertinente y apropiado de ser utilizado en investigaciones de corte social como lo es el presente estudio, debido a que integra de manera objetiva y científica los elementos investigativos necesarios para dar cuenta del fenómeno de estudio en concreto.

3.2 TIPOS DE ESTUDIOS

Citando a Cortés, M y Iglesias, M. (2004), los autores plantean que existen diferentes tipos de estudio que se utilizan en investigación, al afirmar que:

Quando se decide que se va a realizar la investigación y bajo cualquier enfoque que utilicemos es muy importante visualizar el alcance del estudio que se va a llevar a efecto, según Danhke (1089) se dividen los tipos de estudios en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. (p. 20)

A continuación, se exponen las definiciones que ofrece Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), respecto a los tipos de estudio: exploratorio, descriptivo y correlacional.

3.2.1 ESTUDIO EXPLORATORIO

Desde la perspectiva de Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), se deben comprender los estudios exploratorios de la siguiente manera:

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91)

3.2.2 ESTUDIO DESCRIPTIVO

Con base en el planteamiento de Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), los estudios descriptivos se conceptualizan debido a que:

Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

3.2.3 ESTUDIO CORRELACIONAL O EXPLORATORIO

Los estudios correlacionales desde la visión de Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), se comprenden debido a que:

Pretenden responder a preguntas de investigación, y añade (...) Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales, primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 93)

Siguiendo con el planteamiento de Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), se presenta en la tabla 3 los alcances de las investigaciones que ofrecen los diferentes tipos de estudio expuestos en los párrafos anteriores.

TABLA 3
PROPÓSITO Y VALOR DE LOS DIFERENTES ALCANCES DE LAS
INVESTIGACIONES

Alcance	Propósito de las Investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

Fuente: Hernández Sampieri, R. y otros. (2014). pp. 97 – 98.

3.3 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para poder desarrollar el proceso de investigación, se hace necesario realizar un proceso de investigación previo que ofrezca al investigador la posibilidad de conocer el acceso y la calidad de la información que requiere en dicho procedimiento investigativo. Por tanto, el proceso de investigación ofrece información desde diferentes niveles, sujetos y fuentes de información que se deben de analizar.

El autor Gallardo Echenique, E. (2017) hace referencia al concepto de Fuente y lo define de la siguiente manera: “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)” (Arias, 2006, p. 27). (p. 57)

Continuando con la posición del autor, para la elaboración del presente trabajo de investigación, se ha realizado un proceso investigativo previo y exhaustivo, con el fin de determinar las fuentes de información pertinentes al tema en cuestión, siendo que se cuenta tanto con sujetos como con fuentes y producciones científicas que ofrecen apoyo y sustento científico a este trabajo.

3.3.1 SUJETOS DE INFORMACIÓN

Los sujetos de investigación para la presente investigación, se encuentra conformado por los colaboradores que trabajan en la Tienda El Gollo, El Carmen de Alajuela. Paraphraseando a Barrantes Echavarría, R. (2005), quien ofrece la definición de sujetos de la siguiente manera: “en este apartado debe especificarse “quiénes” son las personas objeto de estudio. Su escogimiento depende del problema por resolver, los objetivos o hipótesis planteados y las variables por estudiar. Debe recurrir a quienes mejor puedan ofrecer la información” (p. 135)

Con el objetivo de ofrecer una información amplia y detallada respecto a los sujetos de información, se presenta la siguiente tabla 4, en la cual se observa de manera esquemática los sujetos abordados y quienes suministraron la información que enriquece el trabajo científico.

TABLA 4
PLAZAS TIENDA GOLLO, EL CARMEN DE ALAJUELA

PLAZAS TIENDA EL GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA					
Departamento Comercial	Plazas	Departamento Administrativo	Plazas	Departamento de Ventas	Plazas
Administración	1	Analista de Crédito	1	Cajera	1
Asistente	1	Formalizadora de Crédito	1	Fuerza de Ventas	4
Total	2	Total	2	Total	5
Total General de Plazas: 9					

Fuente: Elaboración propia. Esquivel Camacho R, (2021)

3.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación, se realizó un amplio proceso de revisión y análisis de la información que se aporta en el mismo. Este proceso ha sido conceptualizado desde la investigación metodológica como el proceso de escrutinio de fuentes de información que ofrezcan referentes intelectuales, científicos y sustento objetivo sobre el tema que se ha elegido estudiar. A este respecto, el autor Barrantes Echavarría, R. (2005), aporta las siguientes ideas:

Para llevar a cabo la detección de la información puedo hacer uso de fuentes primarias o directas, o sea, las que proporcionan información de primera mano; las fuentes secundarias, que son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento y las fuentes terciarias que son de documentos que se compendian nombres y títulos de publicaciones periódicas, boletines, etcétera. (p. 127)

Aunado a lo anterior, otros autores, ofrecer mayores descripciones sobre las fuentes de información, al ofrecer categorías sobre estas y una ejemplificación detallada de cada categoría que orientan al investigador en su proceso investigativo. Este es el caso de los autores Cortés, M y Iglesias, M. (2004), que ofrecen la siguiente información:

Para comenzar con la revisión de la literatura, se recomienda la consulta de expertos y centros de información científica, debe seleccionarse la bibliografía más importante e iniciar un proceso de lectura que debe contribuir a la creación de las fichas y resúmenes de los autores más relevantes que tienen relación directa con el objeto de la investigación. Las fuentes literarias pueden ser de diferentes tipos:

1. Fuentes primarias que son los libros, artículos, revistas, monografías, tesis disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros, páginas Web, artículos de Internet y otros.

2. Fuentes secundarias que son los resúmenes referencias en donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos, relevantes en el campo de dicha investigación.

3. Fuentes terciarias que son los compendios directorios de títulos, revistas, autores, organizaciones científicas, catálogo de libros y otros, son documentos que compendian nombres y títulos de estas fuentes antes mencionadas. Son útiles para detectar fuentes no documentales. (p. 17)

Continuando con la idea del autor, se expone que, durante el desarrollo del presente estudio, se consultaron libros especializados en temas variados, como son Administración general, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, Metodología e Investigación, Factores psicosociales, entre otros temas relativos y necesarios de consultar para ofrecer objetividad científica y sustento a la presente producción investigativa. A su vez, se consultó otras producciones académicas como son tesis y artículos científicos y se aplicaron cuestionarios y entrevistas.

3.4 CUADRO DESCRIPTOR DE VARIABLES E INDICADORES

A continuación, se presentan las variables e indicadores que conforman el Mapa Conceptual del presente trabajo de investigación. Por lo anterior, se cita a los autores Cortés, M y Iglesias, M. (2004), quienes ofrecen la conceptualización de las variables de la siguiente manera: “se denomina variable a cualquier característica que pueda ser percibida (o medida) y que cambie de un sujeto a otro, o en el mismo sujeto a lo largo del tiempo” (p. 29).

Los otros elementos que se encuentran presentes en el Mapa Conceptual son los indicadores, los cuales son definidos por el autor Gutiérrez, D. (2009), en las siguientes líneas:

La cuestión de los indicadores en ciencias sociales constituye un problema fundamental en el proceso de generar explicaciones y conocimientos sobre fenómenos que se dan en el acontecer social. Expresa un problema epistemológico que se refiere tanto a la relación sujeto/objeto como a la construcción de lo concreto/abstracto, a la relación entre la reconstrucción empírica de la realidad y la teoría que debe resolverse en el ámbito del modo en que el sujeto la piensa. Fundamentalmente porque todo conocimiento brota del sujeto (Husserl 2005).

En este sentido, es importante comprender la función que cumplen los elementos citados a nivel de la estructura del presente estudio. Por tanto, se presenta de forma gráfica las variables e indicadores propios del Mapa Conceptual en el cuadro 1, con la finalidad de orientar al lector y ampliar la información conceptual de cada una de las variables definidas.

CUADRO 1
DESCRIPTOR DE VARIABLES E INDICADORES

Objetivos Específicos	Variables de Estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental	Indicadores
<p>Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un proceder determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo con el objetivo de conseguir las metas que propone la organización. Del Pilar Arcos Gutiérrez, F. (2015) p. 72.</p>	<p>La variable Liderazgo se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 1 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Autocrático y Transformacional</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 1 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>Autocrático Transformacional</p>
			<p>La variable Liderazgo se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 1 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Autocrático y Transformacional</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 1 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	

	Motivación	La motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales. Del Pilar Arcos Gutiérrez, F. (2015) p. 29.	La variable Motivación se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 2 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Intrínseca Extrínseca	El desarrollo de la Entrevista # 2 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.	Intrínseca Extrínseca
			La variable Motivación se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 2 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Autocrático y Transformacional	El desarrollo del Cuestionario # 2 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.	

	Comunicación	<p>La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Chiavenato, I. (2011). p. 59</p>	<p>La variable Comunicación se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 3 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Ascendente Descendente</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 3 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>Ascendente Descendente</p>
			<p>La variable Comunicación se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 3 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Ascendente Descendente</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 3 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	

	Factores Psicosociales	El proceso de analizar, desarrollar, implantar, administrar y realizar evaluaciones continuas del desempeño de programas, prácticas y servicios para promover el bienestar físico y mental de los individuos en el centro de trabajo, así como para proteger a las personas de conductas inseguras, condiciones laborales de inseguridad y violencia en el centro laboral. Dessler, G. (2009). p. 731	La variable Factores Psicosociales se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 4 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Ambiente Social Ambiente Físico	El desarrollo de la Entrevista # 4 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.	Ambiente Social Ambiente Físico
	Factores Psicosociales	El proceso de analizar, desarrollar, implantar, administrar y realizar evaluaciones continuas del desempeño de programas, prácticas y servicios para promover el bienestar físico y mental de los individuos en el centro de trabajo, así como para proteger a las personas de conductas inseguras, condiciones laborales de inseguridad y violencia en el centro laboral. Dessler, G. (2009). p. 731	La variable Factores Psicosociales se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 4 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Ambiente Social Ambiente Físico	El desarrollo del Cuestionario # 4 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.	Ambiente Social Ambiente Físico

	Carrera Administrativa	<p>Otro aspecto importante es que la tradicional planificación de carrera cede su lugar a la autoadministración de la misma. Ahora ya no es la organización la que se debe preocupar por ello (...) cada persona es quien debe administrar su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarla a las demandas y exigencias de un mundo que cambia y se transforma. Para ello, cada persona debe tratar de conocer sus propios talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos a lo largo de su vida profesional para aprovechar las oportunidades que surgen intempestivamente. Chiavenato, I. (2009). p.231.</p>	<p>La variable Carrera Administrativa se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 5 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Ascensos Concurso Interno</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 5 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	Ascensos Concurso Interno
		<p>La variable Carrera Administrativa se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 5 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 5 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>		

<p>Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.</p>	<p>Incentivos</p>	<p><i>Incentivos</i> (estímulos) son los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetiva, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas. Chiavenato, I. (2011). p. 71.</p>	<p>La variable Incentivos se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 6 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Económicos No Económicos</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 6 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>Económicos No Económicos</p>
			<p>La variable Incentivos se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 6 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Económicos No Económicos</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 6 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	

	Beneficios	<p>La administración del conocimiento (<i>knowledge management</i>) procura orientar a la empresa entera para producir conocimiento y así aprovecharlo, difundirlo, aplicarlo y lucrar con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y productos de la empresa, valor que se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de unos cuantos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no en retenerlo. Chiavenato, I. (2011). p. 341.</p>	<p>La variable Beneficios se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 7 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Capacitación Formación</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 7 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>Capacitación Formación</p>
			<p>La variable Beneficios se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 7 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Capacitación Formación</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 7 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	

<p>Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.</p>	<p>Ambiente Laboral</p>	<p>El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Chiavenato, I. (2011). p. 28</p>	<p>La variable Ambiente Laboral se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 8 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Consultivo Participativo</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 8 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>Consultivo Participativo</p>
			<p>La variable Ambiente Laboral se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 8 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Consultivo Participativo</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 8 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	

	Condiciones de Trabajo	<p>Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo. 2. Riesgos de trabajo. <p>Chiavenato, I. (2011). p. 193.</p>	<p>La variable Condiciones de Trabajo se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 9 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Salario Horario Laboral</p>	<p>El desarrollo de la Entrevista # 9 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.</p>	<p>Salario Horario Laboral</p>
			<p>La variable Condiciones de Trabajo se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 9 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo sustentado en los indicadores: Salario Horario Laboral</p>	<p>El desarrollo del Cuestionario # 9 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.</p>	

	Participación	Tanto supervisores como gerentes de todos los niveles deben participar en la promoción de programas de bienestar, creando vínculos directos entre los trabajadores y la dirección superior, apoyando en gran medida si el programa tiene éxito o fracasa. Esta parte de la organización es la clave para la integración, la motivación y la comunicación con los empleados. Cerdán Gómez, R. (2015). p. 21.	La variable Participación se midió a través de campo por medio de la Entrevista # 10 aplicada a la Administración sustentada en los indicadores: Directa Indirecta	El desarrollo de la Entrevista # 10 aplicada a la Administración integra las preguntas 1 a la 4.	Directa Indirecta
			La variable Participación se midió a través de campo por medio del Cuestionario # 10 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.	El desarrollo del Cuestionario # 10 aplicado al Personal de los Departamentos: Ventas y Administrativo integra las preguntas 1 a la 4.	

Fuente: Elaboración propia. Esquivel Camacho, R. (2021).

3.5 TIPO DE MUESTREO

En lo referente al presente trabajo de investigación, es importante realizar la aportación respecto a la muestra utilizada, debido a que al ser Tienda El Gollo, El Carmen de Alajuela un punto de venta se utilizó en calidad de muestra la totalidad de los colaboradores indistintamente del departamento en el que realizan sus funciones laborales.

Parafraseando a los autores Cortés, M y Iglesias, M. (2004), quienes hacen referencia al concepto de muestra con las siguientes palabras, a saber:

Es cualquier subconjunto de la población que se realiza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población. De la muestra es de la que se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de la investigación a realizarse. Una muestra es una colección de unidades seleccionadas de un marco o de varios marcos. (p. 90)

Desde la metodología de la investigación, se menciona dos grandes grupos de muestras, las cuales pueden ser utilizadas en los procesos investigativos tomando en consideración sus características particulares. El autor Barrantes Echavarría, R. (2005), hace referencia a los tipos de muestreo probabilísticos y no probabilísticos al exponer sus ideas que se presentan a continuación:

Las muestras pueden clasificarse en dos grandes grupos: las probabilísticas y las no probabilísticas. Las probabilísticas son aquellas en que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y las no probabilísticas es cuando la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino a otras causas relacionadas con el investigador o el estadígrafo y añade (...) La elección de uno otro depende del tipo de investigación, del esquema del investigador y de la proyección que ésta pretenda dar. (pp. 135 – 136)

En el caso de la presente investigación, es posible afirmar que el tipo de muestra utilizado es la muestra no probabilística o muestras dirigidas, debido a que según el autor Barrantes Echavarría, R. (2005), “suponen un procedimiento de selección informal y hasta arbitrario”. Tal es el caso que concierne a este trabajo investigativo, no se seleccionó la muestra utilizando formulas, sino que como se indicó en párrafos anteriores, se trabajó con la totalidad de los colaboradores del punto de venta.

3.6 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de la presente investigación, fueron empleados dos instrumentos con los colaboradores de la Tienda El Gollo, El Carmen, los cuales fueron la entrevista y el cuestionario. Dichos instrumentos se aplicaron a los sujetos de información para conocer la información necesaria que ofrezca parte del sustento acerca del Clima Organizacional, así como de las variables y los indicadores establecidos.

De acuerdo con Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), se debe comprender que un “instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 99).

Aunado a lo anterior, se aporta que las entrevistas fueron aplicadas a la Administración y los cuestionarios se dirigieron al resto de colaboradores pertenecientes a los Departamentos Administrativo y de Venta de Tienda El Gollo. Parafraseando a Bostwick y Kyte (2005) citados por Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), los autores afirman que:

La función de la medición es establecer una correspondencia entre el “mundo real” y el “mundo conceptual”. El primero provee evidencia empírica, el segundo proporciona modelos teóricos para encontrar sentido a ese segmento del mundo real que estamos tratando de describir. (p. 99).

Con base a la información expuesta en los párrafos anteriores, se menciona los aportes teóricos que Barrantes Echavarría, R. (2005), ofrece al referirse respecto al concepto de la entrevista, la cual, forma parte de los instrumentos aplicados a los colaboradores de la Tienda El Gollo, El Carmen de Alajuela.

A continuación, se presenta el concepto de Entrevista, a saber:

La entrevista es un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa. Como en toda entrevista, hay que considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recolección y registro de las respuestas y la finalización del contacto entre ambas partes. (p. 208)

Las entrevistas desarrolladas fueron las número 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Su ejecución fue vital para compilar la información necesaria desde la perspectiva de la Administración de Tienda Gollo, El Carmen, respecto a los elementos y condiciones que componen el Clima Organizacional en la empresa.

Finalmente, el concepto sobre el cuestionario lo ofrecen diversos autores los cuales, citados por Hernández Sampieri, R. y otros. (2014), conceptualizan el instrumento de la siguiente manera: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)” (p. 217).

Los cuestionarios aplicados fueron los números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 a los colaboradores del punto de venta, con la finalidad de conocer y registrar la información necesaria y relevante para el análisis del Clima Organizacional de la empresa.

3.6.1 CUADRO DESCRIPTOR DE INSTRUMENTOS

A continuación, se presenta de forma gráfica los instrumentos que se utilizaron en el presente proceso investigativo, los cuales se integran en el cuadro 2, con el objetivo de ofrecer visión más integral sobre el uso y aplicación de los instrumentos ejecutados.

**CUADRO 2
DESCRIPTOR DE INSTRUMENTOS**

Constructos				Referentes	Variables	Indicadores	¿Dónde está la información?	¿Quién tiene la información?	Sujeto o Fuente	Condición de Análisis	Técnicas e Instrumentos	Número de Instrumento	Formatos
E		G		Percepción	Liderazgo	Autocrático	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	1	Tabla
N		E					Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	1	Tabla y Gráfico
T		R				Departamento Administrativo							
O		E			Motivación	Intrínseca	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	2	Tabla
R		N	C				Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	2	Tabla y Gráfico
N		C	L			Departamento Administrativo							
O		I	I		Comunicación	Ascendente	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	3	Tabla
	A	A	M				Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	3	Tabla y Gráfico
S	D		A			Departamento Administrativo							
O	M	D			Factores Psicosociales	Ambiente Social	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	4	Tabla
C	I	E	O				Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	4	Tabla y Gráfico
I	N		R			Departamento Administrativo							

A	I	R	G	Satisfacción	Carrera Administrativa	Ascensos	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	5	Tabla	
L	S	E	A				Concurso Interno	Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	5	Tabla y Gráfico
	T	C	N					Departamento Administrativo						
Y	R	U	I		Incentivos	Económicos	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	6	Tabla	
	A	R	Z				No económicos	Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	6	Tabla y Gráfico
E	C	S	A					Departamento Administrativo						
C	I	O	C		Beneficios	Capacitación	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	7	Tabla	
O	Ó	S	I				Formación	Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	7	Tabla y Gráfico
N	N		O					Departamento Administrativo						
Ó		H	N	Motivación	Ambiente Laboral	Consultivo	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	8	Tabla	
M		U	A				Participativo	Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	8	Tabla y Gráfico
I		M	L					Departamento Administrativo						
C		A			Condiciones de Trabajo	Salario	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	9	Tabla	
O		N					Horario Laboral	Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	9	Tabla y Gráfico
		O						Departamento Administrativo						
		S			Participación	Directa	Departamento Comercial	Administrador Punto de Venta	Sujeto	Conjunto Investigado	Entrevista	10	Tabla	
							Indirecta	Departamento de Ventas	Colaboradores	Sujeto	Conjunto Investigado	Cuestionario	10	Tabla y Gráfico
								Departamento Administrativo						

Fuente: Elaboración propia. Esquivel Camacho, R. (2021).

3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

A través de la utilización de medios tecnológicos como es el caso programas de Microsoft, se elaboraron y aplicaron los instrumentos usados en la presente investigación.

Los cuestionarios se elaboraron a través de la aplicación Google Forms, siendo que este programa ofreció una serie de ventajas y características para el proceso investigativo, entre las que se pueden mencionar:

Se envió los formularios mediante internet a cada colaborador del punto de venta de la Tienda Gollo, El Carmen de Alajuela.

A los cuestionarios se les adjunto las indicaciones necesarias para orientar a los trabajadores y completarlo en línea sin dificultad, lo cual representa ser un instrumento de investigación altamente amigable y ágil.

Además, los cuestionarios únicamente pueden ser completados por las personas a las cuales se les envió los enlaces para su desarrollo, en este caso en particular, los colaboradores de la Tienda Gollo, El Carmen de Alajuela, generando una condición de seguridad y confianza en la obtención de la información.

El desarrollo de los cuestionarios se realizó en tiempo real.

La aplicación Google Forms permite compilar la información y poder resguardarla de forma segura y efectiva, sin generar cambios en las respuestas obtenidas.

Además, una vez que se compiló la información, la aplicación permitió tabular la misma y generar las diferentes gráficas y tablas que se aportan en el trabajo investigativo en calidad de insumos que enriquecen la investigación.

En relación con las entrevistas, las mismas fueron aplicadas mediante la aplicación Microsoft Teams, y dirigidas a la administración del punto de venta.

Las entrevistas permitieron conocer información importante desde un nivel jerárquico superior y tienen como objetivo el concatenar la información obtenida en conjunto con los aportes recibidos por medio de los cuestionarios.

Las entrevistas se planificaron contemplando los elementos que le dan estructura a esta técnica investigativa y se aplicaron los pasos necesarios de forma que los encuentros virtuales, fueron del mayor aprovechamiento posible, logrando detallar los conocimientos y aspectos investigados, sino que además ampliando los detalles en busca de conocer la posición de la persona entrevistada respecto a los elementos indagados.

Las entrevistas mediante la plataforma Teams, también se realizaron en tiempo real y permiten guardar la información de cada una de las sesiones de trabajo realizada, de forma sencilla y segura, lo que permite revisar y transcribir de forma fiel y pertinente la información obtenida.

En ambos casos, tanto el desarrollo de las entrevistas como la aplicación de los cuestionarios, estos instrumentos investigativos permitieron un proceso de adaptación para desarrollar la fase de recogida de información de manera segura y eficiente, en medio de las condiciones y protocolos sanitarios que la Tienda Gollo, El Carmen de Alajuela pone en práctica respecto a la situación de salud generada por el Covid – 19, generando un ambiente seguro física y emocionalmente para todas las personas involucradas en el proceso investigativo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para efectos de la presente investigación, se utilizaron en calidad de métodos y técnicas de recolección de datos las entrevistas y los cuestionarios propios de los distintos enfoques de investigación cualitativo y cuantitativo respectivamente.

El autor Gómez Bastar, S. (2012) afirma que los datos compilados pueden ser analizados a partir de los dos enfoques y expone con relación a los mismos las siguientes ideas:

Por lo general, las investigaciones requieren ambos enfoques de análisis, el procesamiento de datos, entonces, implica el análisis de cada información recabada, independientemente de su naturaleza, para resolver el problema planteado, verificar las hipótesis, obtener conclusiones y elaborar el informe final.” (p. 72)

Además, se utilizó la triangulación en calidad de técnica de análisis de los datos compilados. De acuerdo con los autores Izcara-Palacios, 2014; Martínez, 2006; Martins & Palella, 2012, citados por Gallardo Echenique, E. (2017), hacen referencia a la triangulación de la siguiente manera:

La triangulación es la combinación de diferentes métodos, técnicas y variedad de datos referidos al mismo tema porque la limitación a una única fuente de información pone en riesgo su confiabilidad. Este método puede ser llevado desde la perspectiva cuantitativa como cualitativa. La triangulación puede ser aplicada en investigaciones cuantitativas como cualitativas. Existen diversos tipos de triangulación: teorías, métodos e investigadores. (p. 83)

Finalmente, y parafraseando a Gallardo Echenique, E. (2017), el tipo de triangulación adoptada fue la triangulación “metodológica (o de métodos y técnicas): que consiste en el uso de diversos métodos o técnicas para estudiar un problema determinado” (Gurdián-Fernández, 2007, p. 242). (p. 84)

4.2 ENTREVISTAS

4.2.1 ENTREVISTA N°1

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 5
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°1

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
Liderazgo	1. ¿Cuál es su opinión de la empresa Tienda Gollo?	Gollo es una empresa fuerte, con gran trayectoria y presencia en el país y tiene muchos empleados. Siempre he creído que es una empresa excelente para trabajar.
	2. ¿Cómo describe el estilo de liderazgo que utiliza con su equipo de trabajo?	Siempre intento dar lo mejor de mi persona a mi equipo de trabajo, los motivo a hacer bien las cosas y los acompaño en el proceso cotidiano del trabajo diario. Tenemos una relación cercana que creo es clave para formar grupos orientados a obtener resultados.
	3. ¿De qué manera usted en calidad de administrador inspira a sus colaboradores?	Con mi ejemplo, es decir, mi actitud hacia el trabajo..., definitivamente creo que es con mi ejemplo y con el espíritu de colaboración y servicio al cliente de excelente calidad. Además de estar lo más accesible a cada uno de ellos.
	4. ¿Cuándo algún miembro de su equipo propone alguna idea o	Se abre el espacio para sea de forma individual o grupal para conocer los aportes y se analizan con relación a los criterios que están establecidos por la organización.

	sugerencia usted la toma en cuenta?	Muchas veces se puede poner en práctica los aportes ofrecidos por ellos y en otras veces definitivamente no es posible.
--	-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Desde la perspectiva ofrecida por la Administración de Tienda Gollo, se denota una posición muy interesante y efectiva en relación con la variable liderazgo que se pone en práctica. Se rescatan elementos como la motivación, el acompañamiento y la comunicación presentes en las diferentes respuestas, elementos que, desde las diferentes posiciones teóricas utilizadas en la elaboración del presente trabajo investigativo, hacen referencia a la capacidad de influir en los demás, la apertura al encuentro constante individual y grupal, y la empleabilidad de la palabra para informar y transmitir mensajes y emociones.

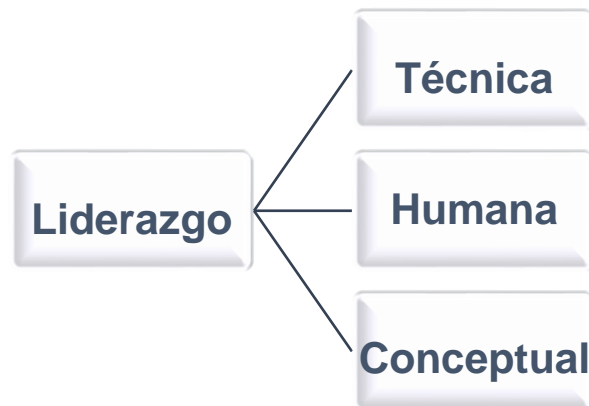
Parafraseando a Robbins, S y Judge, T. (2009), los autores definen a los líderes de la siguiente manera:

Los líderes eficaces confían en apoyos emocionales para enviar mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que no hace aceptar o rechazar el mensaje de un líder. “Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría” (p. 268)

La capacidad de influir en los demás, a través del ejemplo y la actitud generan cambios en las organizaciones, es decir, se gesta un proceso transformacional que ofrece la transferencia de emociones y comportamientos que ayudan a los demás a pensar, a sentir y a hacer su trabajo de forma eficiente y eficaz. Se ha escrito mucho sobre liderazgo y, sin embargo, en la actualidad, el encontrar formas de influir de forma concreta en las demás personas representa un arte a producir.

Por ello, desde la transformación interna de las organizaciones se requiere de talento humano capaz de acompañar y comunicar a los demás los objetivos y metas organizacionales para poder alcanzarlos mediante el liderazgo. Al llegar a este punto de análisis sobre el liderazgo, hay que mencionar que esta habilidad blanda es altamente compleja, debido a que se compone de una serie de habilidades que el líder debe poner en práctica en el desarrollo de sus acciones. Estas habilidades se presentan a continuación:

FIGURA 13
HABILIDADES DEL LÍDER EFICAZ



Fuente: Universidad Hispanoamericana. (2014). Seminario Liderazgo Empresarial y Psicología Organizacional. San José Costa Rica.

En la actualidad, las teorías modernas de la administración hacen referencia a nuevos estilos de liderazgo, los cuales deben ser integrales e inclusivos en su desarrollo. Las empresas del sector privado han incorporado el desafío de adaptar los nuevos conocimientos y tendencias que promuevan cambios sustanciales en las relaciones humanas y operativas de las organizaciones, de modo que puedan agregar valor y competitividad en el mundo empresarial. Tienda Gollo, al formar parte del Grupo Unicomer, han establecido procesos transformacionales tanto en la persona líder como en su equipo de trabajo, es decir, se establecen métodos que promuevan el crecimiento de las empresas y sus colaboradores.

Lo dicho hasta aquí supone que la persona que desempeña el puesto de trabajo en la Administración de Tienda Gollo se caracteriza por tener desarrolladas las habilidades necesarias y competentes propias de las actividades a su cargo. Por esta razón, se presentan las habilidades del líder eficaz como un insumo a considerar:

TABLA 6
HABILIDADES DEL LÍDER EFICAZ

HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES HUMANAS	HABILIDADES CONCEPTUALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingeniería. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de leer las intenciones y las motivaciones de otras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinición del problema.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocerse a sí mismo/a. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del problema y de la idea.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traducir el conocimiento de sí mismo/a al análisis situacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vender la solución.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Querer tomar riesgos sensibles.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener un claro conjunto de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena voluntad de superar obstáculos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creencia en la capacidad de sí mismo/a. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena voluntad de tolerar la ambigüedad.

<ul style="list-style-type: none"> Administración del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar el crecimiento emocionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar el crecimiento intelectualmente.
--	--	--

Fuente: Universidad Hispanoamericana. (2014). Seminario Liderazgo Empresarial y Psicología Organizacional. San José Costa Rica.

4.2.2 ENTREVISTA N°2

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 7
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°2

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
Motivación	1. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?	Así es, este es un trabajo muy dinámico y definitivamente el estar motivado es indispensable para realizarlo de forma correcta.
	2. ¿Su trabajo le permite alcanzar y satisfacer sus necesidades?	Pienso que sí porque me ofrece estabilidad y en ciertos momentos como las temporadas altas puede ser muy dinámico y retador por lo que me gusta mucho.
	3. ¿Puede mencionar qué elementos o	Como condiciones están las políticas internas de la empresa, que hacen que trabajemos en armonía y seguridad y elementos que le puedo mencionar son la

	condiciones de su trabajo le motivan?	seguridad, estabilidad, compromiso, salario y las oportunidades de crecimiento en la organización.
--	---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

A pesar de la evolución que ha sufrido el ser humano a lo largo del tiempo y las múltiples capacidades que como especie se lograron desarrollar, entre ellas y por citar algunas de las más importantes, se encuentran la racionalidad y el lenguaje, la naturaleza humana más elemental que hasta la modernidad acompaña a hombres y mujeres es su condición emocional.

Las diferentes ciencias y en particular la Administración de los Recursos Humanos, en tiempos modernos han dirigido sus esfuerzos por conocer y comprender la naturaleza humana que se manifiesta de forma compleja en las emociones y afectos que generan la capacidad de motivar y generar acciones encausadas a la búsqueda de aquello significativo para cada persona de forma particular.

Con el objetivo de ampliar la relación entre las emociones y la motivación, el autor DeCatanzaro, D. (2001), expone que:

Nuestras emociones e impulsos están inextricablemente ligados. La motivación por lo general se refiere a los impulsos que no hacen alterar o mantener el curso de nuestra vida, buscando la supervivencia, el desarrollo, la reproducción, el ascenso social, o cambios en aspectos más finos de nuestra relación con la naturaleza y con las otras personas. Las emociones por lo regular se refieren a sensaciones internas de los individuos, generalmente relacionadas con eventos fisiológicos que responden a los sucesos de la vida. La diferencia no siempre es clara, ya que las emociones responden al progreso en la obtención de metas y

motivan la acción. Tanto la motivación como la emoción tienen profundos aspectos biológicos, así como dimensiones psicológicas y sociales. Por tanto, es mejor considerar los dos temas juntos. (p. 1)

En concreto, y a la luz de las respuestas compiladas en esta entrevista, se denota como el dinamismo y el reto, representan factores internos que motivan a la administración de forma particular para generar una sinergia con el trabajo y responder de forma afirmativa y positiva sobre su relación con el mismo, lo cual evidencia el estado emocional de la persona vinculado a factores intrínsecos que generan motivación laboral.

Seguidamente, se encuentran otros aspectos que, desde las teorías hacen referencia a condiciones externas que satisfacen necesidades de la administración y, a su vez, se encuentran vinculadas a la motivación extrínseca en este sentido.

Es importante acotar que, así como existe la relación entre las emociones y la motivación, el autor Canossa Montes De Oca, H. (2019) hace referencia al binomio humano – empresa vinculada a la motivación, al expresar las siguientes líneas:

Los humanos tienen la capacidad de crear organizaciones o empresas para satisfacer sus necesidades, expectativas y/o deseos propios y de otros, a través de la colaboración, donde la gestión que se les dé a las personas dentro de la empresa determinará, en gran medida, el éxito o fracaso de estas. Por esto estudiar las decisiones de planificación, obtención, retención, control y desarrollo del talento humano se hace imprescindible. Y añade (...) Por otra parte, es fundamental lograr que los humanos también valoren la empresa que les está dando una oportunidad de empleo, ya que, en la actualidad, a simple vista resalta que el principal motivante para que el humano desarrolle su trabajo es la compensación monetaria, pero se debe ir más lejos para lograr mejores resultados para el beneficio de las diversas partes involucradas. (p. IX)

Se expone, de esta forma, un análisis integral entre la relación de los elementos: emociones – motivación y humano – empresa, en la cual, la búsqueda por la satisfacción de las necesidades de cada individuo es importante, pero también lo es el valorar la consecución y el logro de las necesidades de la cada empresa, que se encuentra habitada por colaboradores. De acá se desprende la gran importancia que tienen desde la Administración y el Departamento de Recursos Humanos, el comprender y establecer planes de acción que permitan la satisfacción individual y colectiva de las necesidades humanas y organizaciones en los tiempos modernos.

4.2.3 ENTREVISTA N°3

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 8
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°3

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
Comunicación	1. ¿Qué opinión le merecen los procesos de comunicación existentes en la empresa?	Por lo general, la información proviene de niveles superiores y yo comunico la información a mi equipo. Se utiliza la intranet, correo laboral y la comunicación directa sea de forma individual o en pequeñas reuniones con el personal para hacerlo. Considero que los procesos son seguros y confiables.
	2. ¿Los colaboradores que están a su cargo, tienen la	Si claro, la idea es que exista siempre esa confianza para poder aprovechar lo bueno y lo que haya que mejorar del trabajo, pero todo debe comunicarse.

	confianza de discutir con su persona asuntos importantes relacionados al trabajo?	
	3. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de comunicación dentro de la empresa?	Como le decía, son seguros, confiables y eficaces, acá es importante estar siempre comunicados

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Partiendo de las respuestas obtenidas en la presente entrevista, se puede observar que la Tienda Gollo, posee canales de comunicación variados por los que fluye y transita la información, entre ellos la tecnología a nivel de la intranet y el correo institucional. Además, parece estar presente la posibilidad del encuentro directo y personal entre la administración y los colaboradores, indistintamente de cuál de los niveles jerárquicos tengo la necesidad de solicitar los espacios para la transmisión de información.

Otro aporte importante es la existencia de diferentes modelos comunicacionales, entre ellos, la comunicación ascendente y descendente. Esta condición es significativa de mencionar debido a que aporta una interacción y dinámica continua en el ambiente laboral que se denota en la vinculación existente. Por una parte, entre el nivel jerárquico de la empresa -representado por la Administración y niveles superiores de mando-, con

los colaboradores de la empresa y, por otra parte, la relación interpersonal que se establece entre los colaboradores del punto de venta.

Aunado a lo anterior, la Administración indica que los procesos de comunicación en la empresa son seguros, confiables y eficaces, características que simbolizan un marco de referencia importante que contribuyen a que la organización y sus procesos, se ejecuten de manera eficiente, en el tanto todos los colaboradores poseen acceso a la misma información y les permite posicionarse bajo una perspectiva similar de entendimiento y procesamiento de los contenidos socializados.

Finalmente, tras el análisis respectivo de este apartado, se debe cambiar la visión sobre la comunicación, debido a que sus lógicas de acción invitan a replantear la visión singular de la comunicación, por el reconocimiento de comunicaciones que interactúan como procesos permanentes dentro de la organización y los colaboradores.

4.2.4 ENTREVISTA N°4

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 9
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°4

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	1. ¿Cuál es su sentir respecto a los factores organizacionales	Como empresa se ha crecido mucho y se implementan condiciones laborales orientadas al bienestar continuo de los trabajadores, es decir, se busca que las mismas o similares condiciones físicas estén presentes en los distintos puntos de

Factores Psicosociales	y humanos en la empresa?	venta para que se pueda trabajar de forma segura y agradable.
	2. ¿De qué manera usted como administrador le ofrece importancia a que los colaboradores estén a gusto en el trabajo?	Lo más importante es tener un buen ambiente de trabajo, todos somos diferentes y podemos pensar diferente, pero también podemos llevarnos bien. Además, todos tenemos horarios de trabajos que se deben cumplir y respetar y horas de descanso que transcurren de igual manera. Por otra parte, intento que todos tengan las condiciones necesarias para realizar su trabajo acá en el punto de venta y los recursos y conocimientos para lograrlo.
	3. ¿Considera usted que la empresa posee las condiciones ideales a nivel del ambiente físico para que este sea el adecuado y poder desarrollar las diversas funciones de cada puesto de trabajo?	Sí, en ese aspecto y más ahora con la pandemia, el poner en práctica los protocolos y el reorganizar el espacio físico para trabajar con los clientes y la mercadería, ha representado un reto que antes de la pandemia ni tan siquiera nos podíamos imaginar, sin embargo, tras el correr del tiempo tenemos espacios apropiados para el distanciamiento, ventilación adecuada y una limpieza continua del punto de venta.

	<p>4. ¿El mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, son los apropiados para su desempeño laboral?</p>	<p>Cada área de trabajo está debidamente equipada y en excelente estado físico... usted sabe los clientes se fijan en todo y algunas veces usan como referente de compra los equipos (mobiliario y computadoras) que nosotros utilizamos cotidianamente, por lo que todo debe estar en las mejores condiciones siempre.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Como punto de apoyo para analizar la encuesta sobre los factores psicosociales de forma amplia y objetiva, se utilizan los conocimientos desarrollados por el autor Uribe Prado, J. (2016), debido a que presenta una relación consistente entre la Psicología del Ambiente y los Factores Psicosociales (FP) que tienen lugar en el espacio laboral, sin reducir los FP al ámbito físico o espacial, sino que contemplan otros elementos pertinentes y vinculantes al desarrollo del clima organizacional.

De esta manera, se procede a introducir el concepto de Psicología del Ambiente que ofrece Guifford (1987) citado por Uribe Prado, J. (2016), en las siguientes líneas:

Guifford (1987) señala que la psicología ambiental se dedica al estudio de los intercambios entre los individuos y los escenarios físicos, en los cuales, los individuos cambian el ambiente, así su conducta y experiencia es cambiada por el mismo. La psicología ambiental y la ecológica sostienen que ambiente y conducta son interdependientes, formando lo que se denomina un escenario conductual, que de acuerdo con Baker (1978 en Jiménez y Aragonés, 1986) es un lugar donde la mayoría de sus ocupantes pueden lograr múltiples satisfacciones. (p. 256)

Desde las respuestas aportadas por la Administración, es posible comprender que los aportes que se hacen respecto a los FP se encuentran asociados a las condiciones propias del espacio físico del punto de venta, pues se indicó que se busca que estas condiciones físicas se encuentren presentes de forma similar en todos los puntos de venta, por lo que se consideran elementos importantes para el desarrollo del trabajo, bajo condiciones apropiadas, seguras y agradables.

Como una condición significativa a considerar es la implementación de protocolos de salud en el punto de venta que protejan la salud de los colaboradores y de los clientes externos del negocio. La empresa ha implementado espacios físicos seguros que promuevan la salud y la seguridad de todas las personas en el punto de venta.

Al igual que el punto anterior, también es necesario hacer referencia al ambiente social del trabajo. Es importante hacer mención que los colaboradores pasan en muchas ocasiones más tiempo de su vida en el trabajo que en otros ambientes, por lo que las condiciones para que exista un ambiente social satisfactorio, resultan ser de gran significado psicológico, emocional y conductual en los tiempos actuales tanto para los colaboradores como para los empleadores. En consecuencia, se presenta la posición del autor Guifford (1998) citado por Uribe Prado, J. (2016) al señalar que:

La psicología ambiental debe ser construida como una disciplina que busca entender la dinámica entre cuatro dimensiones multifacéticas:

- Las personas (sexo, edad, personalidad, entre otras).
- Los procesos psicológicos (p. ej., aprendizaje, privacidad, conocimiento, percepción, actitudes, toma de decisiones).
- Los problemas ambientales (contaminación, diseño arquitectónico pobre, amenaza nuclear, entre otros).
- Los lugares (trabajo, casa, comunidad, ciudad). (p. 257)

Indiscutiblemente, la psicología ambiental ubica al ser humano y, en este caso, a los colaboradores como punto central de su propuesta científica, al hacer alusión a las dimensiones multifacéticas mencionadas en las líneas anteriores. Del mismo modo, lo hace la Administración al hacer referencia a elementos muy psicológicos en las respuestas ofrecidas, específicamente al indicar que “Lo más importante es tener un buen ambiente de trabajo, todos somos diferentes y podemos pensar diferente, pero también podemos llevarnos bien”.

De lo anterior resulta importante analizar la concatenación existente entre las dimensiones multifacéticas y las perspectivas psicológicas que se generan, debido a que se menciona la singularidad de cada persona, por lo que intervienen formas de pensar, sentir y actuar disímiles y que coexisten en el ambiente laboral. Además, todos los colaboradores poseen una percepción propia del medio en el que trabajan y de las condiciones de este, situación que no excluye las divergencias e incluso los conflictos que pueden tener lugar dentro de las relaciones humanas y profesionales.

Por lo anterior, Baker (1978 en Jiménez y Aragonés, 1986), citado por Guifford (1987), hace alusión al escenario conductual en el que, a través de relaciones interdependientes entre cada colaborador y el ambiente de trabajo, generan representaciones recíprocas donde cada uno afecta y transforma al otro en la búsqueda de mayores niveles de productividad y satisfacción.

Todo esto parece confirmar la estrecha relación existente entre el ambiente y la conducta, es decir, se evidencia la interacción, afectación y transformación bidireccional de los colaboradores al ambiente y a la vez, las condiciones existentes en el espacio físico que influyen de manera positiva o negativa sobre los pensamientos, percepciones y comportamientos de los trabajadores, condiciones que forman parte del clima organizacional de las empresas.

4.2.5 ENTREVISTA N°5

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 10
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°5

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	1. ¿Cómo describiría el nivel de sensación positiva que usted tiene con relación a su trabajo y lugar de trabajo?	Es muy buena en verdad, acá uno se siente muy bien en la organización y en el punto de venta.
	2. A nivel de la carrera profesional	Esa es una excelente pregunta en verdad. Si bien es cierto, el Departamento de Recursos Humanos tiene conocimiento de cada uno de los trabajadores, sin embargo,

<p style="text-align: center;">Carrera Administrativa</p>	<p>¿Cómo usted le anima a cada colaborador a tomar sus propias iniciativas para desarrollar su carrera profesional?</p>	<p>acá yo intento motivar y hacer de conocimiento del colaborador acerca de sus habilidades y conocimientos y cómo estos elementos le pueden ser de provecho en su carrera profesional y a la organización.</p>
	<p>3. Durante el tiempo laborado en la empresa ¿Ha tenido la oportunidad de obtener ascensos laborales?</p>	<p>Por supuesto, fue gracias a los ascensos que actualmente ocupo el puesto en la administración. Cuando ingresé a trabajar en la empresa Gollo era agente de ventas y poco a poco fue ascendiendo a mi puesto actual.</p>
	<p>4. ¿Qué tan satisfecho está usted con su desarrollo profesional dentro de la empresa a nivel de</p>	<p>Acá todos tenemos oportunidades de concursar. Recursos Humanos envía un correo con el puesto disponible y usted se postula. En otros casos es desde el Departamento de Recursos Humanos que le informa a uno que ha sido considerado para participar y poder ocupar el puesto.</p>

	concursos internos?	
--	------------------------	--

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Desde la Administración parece existir un estado emocional positivo con relación al trabajo, es decir, existe satisfacción a nivel laboral tanto para el puesto como para el lugar físico de trabajo. En este sentido, los autores Arnold, John; Randall, Ray y cols. (2012), hacen referencia a la definición de Locke sobre satisfacción laboral al exponer que:

En 1976 Locke definió la satisfacción laboral como un “estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este”. El concepto generalmente se refiere a una variedad de aspectos del trabajo que influyen en los niveles de satisfacción que un individuo obtiene de él. Por lo general esto incluye actitudes hacia el sueldo, las condiciones de trabajo, colegas y jefe, prospectos de carrera y cuestiones intrínsecas del puesto de trabajo en sí mismo. (p. 212)

Otro rasgo acerca de la definición anterior radica en su capacidad de incluir diversos aspectos del trabajo que desde la visión del autor son reflejo de la satisfacción. Todos estos aspectos tienen gran relevancia para efectos generales de la presente producción investigativa, pero en particular se vuelven representativos los aspectos: condiciones de trabajo y prospectos de carrera, en virtud que la entrevista actual hace referencia al análisis de estos aspectos en particular.

Es así como se evidencia que desde la posición que tiene la Administración, la carrera administrativa se encuentra conexas al aspecto de las condiciones de trabajo, en la cual se gestan las oportunidades de desarrollo y crecimiento del colaborador en la organización, condiciones que, además, se relaciona con los ascensos y concursos internos que la empresa promueve para participación de los colaboradores en calidad de clientes internos.

Se debe mencionar que los colaboradores tienen grandes conocimientos, competencias y habilidades que los facultan para ocupar y desarrollar de forma exitosa puestos de mayor responsabilidad. Las organizaciones en lugar de buscar talento humano externo pueden aprovechar los recursos existentes en la organización y ofrecer posibilidades de ascensos mediante concursos internos desarrollados por el Departamento de Recursos Humanos.

Estas condiciones parecen existir en la empresa Tienda Gollo, debido a que la Administración explicó la forma en que pudo aspirar a puestos más jerárquicos y a la vez, conocer los elementos de la empresa al haber ingresado a trabajar como agente de ventas. Adicionalmente, se hace referencia a los procesos de evaluación y acompañamiento que implementa Recursos Humanos, debido a que se hace mención sobre las posibilidades en que los colaboradores tienen igualdad de oportunidades para participar de los procesos de selección a través de concursos internos, lo cual genera una perspectiva estratégica e inclusiva de la organización al retener el talento humano más calificado como una ventaja competitiva a nivel del mercado.

Otro aspecto importante para analizar consiste en el trabajo que realiza la Administración al promover sentido de pertenencia y motivación en los colaboradores para que utilicen sus conocimientos y habilidades en beneficio propio; es decir, se denota la orientación que tiene la empresa en impulsar la responsabilidad de cada colaborador a asumir su propio proceso en el desarrollo de la carrera administrativa y profesional dentro de la organización.

4.2.6 ENTREVISTA N°6

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 11
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°6

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
Incentivos	1. ¿Los programas y planes de incentivos con que cuenta la empresa le motivan en su desarrollo laboral?	Por supuesto, los incentivos son muy buenos y se encuentran organizados para que todos los trabajadores tengamos acceso a ellos, es decir, no solo los agentes de venta obtienen incentivos, sino que son para todos los puestos de trabajo.
	2. ¿Cuáles incentivos económicos tiene la empresa y cómo se define el ser otorgado a los colaboradores?	Por lo general, son comisiones por venta, por ejemplo, los agentes de venta tienen salario fijo y al llegar a la meta obtienen comisiones que les aumentan los salarios. Estas comisiones están determinadas por el Departamento financiero y se otorga por resultados de ventas por mes.

	<p>3. ¿Cuáles incentivos no económicos tiene la empresa y cómo se define el ser otorgado a los colaboradores?</p>	<p>Por ejemplo, se tienen incentivos a nivel de viajes como fines de semana pagados en un hotel de playa que obtienen los agentes que más han vendido, o también el empleado del mes, así como capacitaciones para mejorar en su área de trabajo. Por otra parte, la empresa ofrece una fiesta para fin de año para los trabajadores y para las fechas significativas como el cumpleaños, día del padre y de la madre, se ofrece un detalle al personal.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Tienda Gollo ofrece una serie de incentivos para motivar a sus colaboradores en el desarrollo de sus trabajos. Se puede afirmar con base en la entrevista realizada a la Administración que, estos incentivos se presentan de forma económica y existen otros que no son económicos, condiciones que responden a las particularidades individuales de cada colaborador en la forma que desea ser reconocido por la organización.

Se conoce perfectamente que los incentivos financieros generan motivación en los colaboradores debido a que permiten aumentar los ingresos monetarios de los trabajadores, asegurando las necesidades primarias y elementales; sin embargo, en el caso de la Tienda Gollo, se observa desde la entrevista realizada que, no solo los agentes de ventas tienen oportunidad de aumentar sus ingresos económicos mediante este tipo de comisiones, sino que todos los colaboradores del punto de venta trabajan como equipo y logran generar metas de trabajo que se ven reflejadas en el aumento de los recursos financieros de forma mensual.

Al respecto, conviene decir que la empresa posee un sistema organizacional que tiene estructurados los planes de incentivos y los porcentajes correspondientes que representan las comisiones a cancelar y se manifiesta un trabajo interdepartamental entre la Administración, el Departamento de Ventas y el Departamento Financiero - Contable, como responsables de registrar y generar retribución de los incentivos a los trabajadores tras haberse alcanzado las metas.

Se debe agregar que, también existen otros tipos de incentivos no económicos que se otorgan a los colaboradores y que generan una motivación para alcanzar metas establecidas. Por ejemplo, la Administración hace referencia a viajes totalmente pagados a la playa que representan días de descanso y generan bienestar emocional y psicológica y, en otros casos, también se motiva ofreciendo capacitaciones impartidas por la empresa y que aportan al colaborador mayores conocimientos y oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Las organizaciones mediante la participación del Departamento de Recursos Humanos deben considerar las formas más apropiadas y efectivas para generar motivación constante en los colaboradores, con condiciones que no se diluyan en el tiempo, sino que por el contrario generen procesos de motivación permanentes en los colaboradores. A este respecto Robbins, S y Judge, T. (2009), aportan que “algunas investigaciones sugieren que, aunque los incentivos financieros motivan a corto plazo, los no financieros son más motivadores a largo plazo” (235).

4.2.7 ENTREVISTA N°7

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 12
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°7

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
Beneficios	1. ¿Los programas de beneficios con que cuenta la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas personales y laborales?	En realidad, de alguna forma sí satisfacen mis expectativas, más no necesariamente mis necesidades, esto debido a que sé que son beneficios competitivos, pero de repente uno requiere de otro tipo de beneficio de vez en cuando más acorde a la necesidad específica.
	2. En general ¿Qué tan satisfecho está usted con la o las capacitaciones que recibió por parte de la empresa para	Las capacitaciones son muy buenas en realidad, son ofrecidas por expertos en los diferentes temas identificados por la empresa o que son requisito para ocupar un puesto. La empresa tiene un tipo de universidad interna que ofrece los procesos de capacitación y están orientados a mejorar el perfil profesional y personal de cada colaborador.

	desarrollar su trabajo actual?	
	3. ¿La empresa ofrece beneficios económicos y no económicos dirigidos a que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales?	No, en este sentido usted debe prepararse de forma individual y presentar su título universitario a Recursos Humanos y de esta manera poder ser considerado para ocupar puestos pertinentes a su área de profesionalización.

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Para comenzar a analizar los planes y programas de beneficios que ofrece Tienda Gollo, se hace importante destacar la diferencia que la Administración realiza sobre los planes de beneficios, al aludir que, en efecto, estos son competitivos, sin embargo, no necesariamente satisfacen sus necesidades. Esta condición hace referencia a una posición individual desde la Administración, debido a que se denota que no siempre los planes establecidos por la organización tienen la capacidad de subsanar las necesidades e intereses de los colaboradores.

Por otra parte, la empresa ofrece como parte de sus programas de beneficios a los trabajadores una serie de capacitaciones debidamente estructuradas en la intranet organizacional, para que los trabajadores tengan acceso a las mismas mediante una especie de universidad empresarial. Con base en los autores Arnold, John; Randall, Ray y cols. (2012), se debe entender capacitación como los “esfuerzos organizados para dar a los empleados oportunidades estructuradas para aprender y desarrollarse dentro de su función de trabajo”. (p. 590).

De esta manera, la empresa ofrece acompañamiento a sus trabajadores y, a la vez, ofrece una serie de recursos, conocimientos, habilidades y competencias que empatan con las necesidades del puesto de trabajo, pero a la vez, con la ideología y cultura organizacional.

Finalmente, la Administración afirma que la empresa valora la capacidad de los colaboradores para obtener estudios universitarios superiores, los cuales una vez han sido aprobados, se presentan al Departamento de Recursos Humanos con la finalidad de ser considerados como posibles candidatos a puestos de trabajo propios del campo de formación y especialización; no obstante, la empresa no ofrece beneficios económicos orientados a la consecución de metas académicas por parte de los colaboradores.

4.2.8 ENTREVISTA N°8

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 13
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°8

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	1. ¿Pone usted mucho esfuerzo para lograr los objetivos de su trabajo?	Es correcto. Es de gran importancia que el esfuerzo esté presente para alcanzar objetivos laborales y hoy más que nunca así se requiere, debido a la situación económica que atravesamos y al alto grado de competitividad que existe en un mercado tan pequeño como el nuestro.
	2. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa?	La planta física del punto de venta presenta las condiciones que usted menciona y son pertinentes para la realización de las diferentes actividades laborales en cada puesto de trabajo.

Ambiente Laboral	3. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones psicológicas (bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, etc) presentes en la empresa?	Ufff.... en esta pregunta es importante destacar el estrés que tenemos todos por cumplir con metas, administrar de forma “correcta” y el intentar llevarnos bien. No le voy a mentir, no siempre todo resulta como se desea, se hace el máximo esfuerzo por lograrlo, pero a veces es difícil que no existan problemas entre los compañeros de trabajo, que se perciben como resistentes a cambios o ponen “trabas a todo”, son la minoría uno o dos, pero si existen situaciones que dificultan el proceso de trabajo.
	4. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones sociales (trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, garantías laborales, etc) presentes en la empresa?	Con respecto a las condiciones sociales en general sí, todo es positivo, sin embargo, como le mencionaba en la pregunta anterior, no todos ni en todo momento resulta de la forma planeada o pensada. Si somos un equipo de trabajo, pero existen situaciones que surgen a nivel personal que afectan a los demás y son percibidas a nivel laboral. Con respecto a las garantías laborales no existe ningún problema, todos gozamos de los derechos laborales y los cumplimos tal cual dicta la ley.
	5. ¿Cómo describirá el nivel	Del 1 al 10 yo digo que es de 10; sin embargo, no se debe olvidar que existen

	<p>de confianza y capacidad de decisión que usted tiene con relación a sus funciones de trabajo?</p>	<p>directrices establecidas por la empresa para mí y todos los demás puestos de trabajo, así como mi superior a quien debo informar, sin embargo, confiamos en la experiencia y buen juicio de ambos y así el trabajo permite que en algunas ocasiones se pueda tomar decisiones.</p>
	<p>6. ¿Usted como administrador considera la participación y opinión de los colaboradores con el objetivo de que las decisiones laborales sean establecidas de forma conjunta entre la administración y los trabajadores?</p>	<p>Anteriormente, le comenté que los compañeros de trabajo pueden hablar conmigo de todo tema, sin embargo, existen decisiones que solo la administración y la gerencia pueden tomar y en otras situaciones las observaciones y los aportes de los demás miembros del equipo se analizan en función de ser implementadas. Ellos son una gran fuente de información, ya que son quienes se encuentran de forma directa con los clientes y nos retroalimentan con sus observaciones, ideas y puntos de mejora.</p>

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

En relación con la presente entrevista, es importante rescatar que se hace énfasis al esfuerzo que hace la Administración para alcanzar objetivos y logros organizacionales. En este sentido, se hace referencia a la motivación que tiene la persona en su rol de Administrador debido a que la respuesta ofrecida, permite vislumbrar otros elementos significativos inherentes a esta, como son: los tiempos actuales caracterizados por ser competitivos y un mercado pequeño como lo es Costa Rica.

Parafraseando a los autores Arnold, John; Randall, Ray y cols. (2012), quienes hacen referencia al concepto motivación para administrar, indican que esta motivación contempla “las necesidades y los valores que sirven de fundamento para el esfuerzo y la persistencia que un individuo dedica a las tareas administrativas” (p. 602).

Dicha definición ratifica que los administradores, en la actualidad, deben poseer valores que les ayuden a dirigir sus esfuerzos hacia las funciones propias de sus puestos, lo que empata con la respuesta ofrecida por la Administración, al señalar al esfuerzo como un valor fundamental que permite alcanzar los objetivos.

Es así como con base en lo anteriormente expuesto que una parte fundamental de las funciones que tienen los administradores radica en gestar y establecer un ambiente laboral que posibilite el convivio continuo de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, por lo que el esfuerzo y la persistencia del administrador deben reflejarse en la calidad del conocimiento administrativo dirigido a la consecución de este objetivo. A este respecto, el autor Uribe Prado, J. (2016) expone la siguiente definición sobre los elementos que componen el ambiente laboral en las siguientes líneas:

El ambiente laboral se encuentra integrado por los aspectos físicos y por el clima social, es decir, las relaciones interpersonales que se establecen en el lugar de trabajo ya sean formales, con el jefe o compañeros de trabajo y subordinados, como las informales, al establecer amistades en el trabajo, las cuales se encuentran relacionadas, a su vez, con las características físicas del lugar donde se desarrollan las actividades de trabajo. Todo lo que el trabajador percibe dentro de la organización, desde características físicas del lugar hasta las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo, incide directamente en sus sensaciones, cogniciones y comportamiento, desgastando o restableciendo sus niveles de energía necesarios para desempeñar con éxito las tareas de su puesto de trabajo. (p. 267)

En relación con el ambiente laboral, se exploró desde la entrevista realizada a la Administración, tres dimensiones que pudieran representar las condiciones presentes en la Tienda Gollo. Estas dimensiones son: físicas, psicológicas y sociales.

Desde la Administración, en relación con las condiciones físicas, los aportes ofrecidos indican que el punto de venta posee las condiciones estructurales y ambientales, entre ellas, la iluminación, climatización, ruido, higiene, entre otras, que posibilitan el desarrollo del trabajo.

Al respecto de las condiciones psicológicas como son: bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, la Administración hace una especial referencia a las relaciones que se gestan en el grupo de colaboradores, las cuales no siempre son armoniosas, condición que refleja la existencia de conflictos grupales e individuales que requieren ser abordados y que afectan el bienestar emocional de los colaboradores y la dinámica laboral esperable, debido a que se perciben como resistencias a los cambios y trabas en la implementación y desarrollo de los elementos laborales, impactando de forma directa en las funciones y objetivos que se establecen desde la Administración.

Existe una estrecha relación entre las condiciones psicológicas y las condiciones sociales, debido a que ante la aparición de situaciones emergentes que comprometan las condiciones psicológicas, los aspectos sociales como el trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, también se van a ver perjudicadas, sin embargo, todos los colaboradores se encuentran inscritos en el marco de ley gozando de los derechos y garantías sociales.

No obstante, se rescata en todo momento que la Administración hace referencia a una cualidad positiva y es que se conceptualizan como un equipo de trabajo. Es importante tener presente que todo grupo primario o secundario posee una dinámica emocional y comportamental muy particular que los caracteriza y les permite un estilo de funcionamiento que es justamente el punto donde se debe analizar e intervenir para provocar los ajustes necesarios dentro de un proceso propiciado por la Administración para su buen funcionamiento a través de la cohesión e interdependencia grupal positiva en la consecución de las metas a alcanzar.

Otro elemento importante para analizar con relación al ambiente laboral, son las características que indica la Administración en sus respuestas, al exteriorizar que tiene un nivel de confianza y capacidad de decisión amplio en su entorno de trabajo. Los niveles descritos hacen reflexionar respecto a que el campo de la acción y decisión de la Administración concuerdan con un ambiente laboral consultivo, sin embargo, también la respuesta ofrece circunstancias específicas que condicionan sus alcances como, por ejemplo, las directrices organizacionales y la retroalimentación constante con su superior. Todo lo anterior, se concatena en un desempeño laboral por parte de la Administración que devela experiencia, confianza y trabajo en equipo tanto con los niveles jerárquicos superiores, como también, con los subalternos.

Finalmente, se hace importante rescatar que, a nivel del ambiente de trabajo, la Administración afirma que cuando le es posible incluir todos los aportes, sugerencias y observaciones que los colaboradores le brindan así lo hace. Esto se conoce de acuerdo con los autores Arnold, John; Randall, Ray y cols. (2012) como una consideración, lo que significa que es un “aspecto del estilo de liderazgo que refleja el grado en que el líder demuestra confianza en sus subalternos, así como respeto por sus ideas y por sus sentimientos” (p. 592) lo que refleja un ambiente laboral con condiciones participativas.

Es así como, desde la práctica, no siempre es posible establecer con estricta claridad la definición de los procesos que se desarrollan en las empresas, sino que tomando como referencia las propuestas teóricas, se realiza un abordaje que posibilita el acercamiento a la realidad empresarial para analizar los elementos que tienen lugar dentro de lo cotidiano y así tener una comprensión mayor de la empresa y particularmente en este caso de la Tienda Gollo.

4.2.9 ENTREVISTA N°9

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 14
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°9

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
	1. ¿Usted conoce y está de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación	Así es, es de conocimiento de mi persona y de cada uno de los compañeros de trabajo todos los elementos descritos. Es tras un proceso de selección y capacitación que se escogen a los compañeros de trabajo por parte de Recursos Humanos y es en dicho

Condiciones de Trabajo	<p>laboral que existe entre la empresa y su persona como son información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc?</p>	<p>proceso que se informa sobre las condiciones laborales, las funciones a desarrollar y los detalles tan importantes como el salario, etc, etc, etc.</p>
	<p>2. ¿Recibe usted un salario justo y de manera puntual con base a su puesto y funciones laborales?</p>	<p>Es correcto, con base al escalafón del Ministerio de Trabajo yo y mis compañeros de trabajo, recibimos por quincena nuestro salario con las garantías de ley y sociales sin excepción.</p>
	<p>3. ¿Considera usted que el horario laboral que tiene dentro de la organización le permite realizar una integración</p>	<p>(Se ríe...) No es un secreto que en ciertas temporadas como semana santa, días previos a la celebración del día del padre y de la madre, Black Weekend y las semanas de fin de año, es lo que llamamos temporada alta y en ocasiones debemos ofrecer mayor esfuerzo y compromiso ya que son las fechas en que más se vende y el trabajo se “multiplica” pero en tiempo</p>

	<p>eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de su vida personal?</p>	<p>regular siempre cumplimos con el horario establecido y nos es posible asumir nuestras otras responsabilidades personales, salvo un permiso para ir al médico o algo urgente que se pueda presentar de forma ocasional.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

Por ello, se refiere a las condiciones de trabajo, en esta entrevista, se abordaron con la Administración, el conocimiento y aceptación del conjunto de elementos que conforman la relación laboral existente entre la empresa y su persona y que están presentes en el contrato laboral como: las condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, entre otra información vital, la cual permitió el origen de la relación contractual entre las partes. La Administración afirmó conocer y aceptar las condiciones anteriormente descritas y señalar el proceso por el cual la empresa mediante el Departamento de Recursos Humanos socializa dicha información con cada colaborador en las fases de contratación.

Como una de las condiciones más importantes para el ser humano, el salario representa una de las condiciones laborales más importantes. Con base en la legislación laboral costarricense, el salario es un derecho de todo trabajador y existen especificaciones para su otorgamiento. En el caso de la Administración, afirma que la empresa le ofrece un salario justo, correcto y puntual, de acuerdo con lo pactado. Lo anterior denota una relación laboral de respeto que dignifica a la persona y su trabajo desde las funciones en calidad de Administrador.

Finalmente, en lo respectivo al horario laboral, también se denota una posición consciente respecto al mismo. En esta oportunidad la Administración hace referencia a situaciones especiales en que los procesos de trabajo aumentan y se requiere de un esfuerzo y compromiso extra por parte de todo el equipo de trabajo para sobrellevar las cargas laborales. Se entiende que por la naturaleza de las acciones comerciales de la empresa existen temporadas fuertes donde el horario de trabajo puede extender o ser mayor que en los tiempos de menor venta, lo que innegablemente, impacta en no poder asumir las otras facetas de la vida personal de cada colaborador.

Con base en el tema de las condiciones de trabajo, el autor Uribe Prado, J. (2016), hace referencia al concepto de calidad de vida en el trabajo (CVT), el cual tiene sentido como un aporte representativo que los administradores pueden conocer y desarrollar en las organizaciones de forma que se facilite el mejoramiento continuo y efectivo del ambiente laboral. A este respecto se debe entender el concepto de la siguiente manera:

La calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto de amplio espectro que se asocia con diversos factores como lo son la satisfacción laboral (global y específicas), el clima y la cultura organizacional, la capacitación y el desarrollo; los sueldos y beneficios: la autonomía y la participación en la toma de decisiones, y con fenómenos exógenos como el balance familia – trabajo, salud y satisfacción con la vida en general (Danna & Griffin, 1999; Najundeswaraswamy, 2013). En consecuencia, se asume que la CTV favorece el bienestar de los empleados, y atenúa el estrés y el desgaste ocupacional. (p. 156).

Es decir, hace falta algo más que los aspectos formales para logra un nivel conveniente en al ambiente laboral de las organizaciones. Desde los niveles jerárquicos y administrativos, se debe velar siempre por el bienestar integral de todos los colaboradores en las empresas, con procesos de planeación, organización, dirección y control que permitan establecer las líneas de acción para que las empresas puedan afrontar el desarrollo de sus actividades sin comprometer el estado integral de los

subalternos a cargas laborales extenuantes a nivel físico y emocional y buscando mejorar las condiciones que propicien un clima laboral satisfactorio en la organización.

4.2.10 ENTREVISTA N°10

Dirigida a: Administración Tienda Gollo.

Medio: Microsoft Teams

Fecha: 20 de noviembre del año 2021.

TABLA 15
HOJA DE ANÁLISIS ENTREVISTA N°10

VARIABLE	PREGUNTA	RESPUESTA
Participación	1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su participación en la empresa para la que trabaja?	Es positiva, siento que me toman en cuenta y como le decía antes, intento considerar la posición de mi equipo de trabajo tanto como me es posible con base en las disposiciones de la organización y las decisiones gerenciales así lo permitan.
	2. ¿Considera usted que la Gerencia de la empresa establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su	Sí claro, no solo aquellas que están establecidas por la empresa, sino que la Gerencia en las reuniones administrativas que tenemos como punto de venta, siempre pregunta a mi persona sobre cómo analizo "X" o "Y" situación y eso me permite comprender que mi posición e iniciativa se ve palpable en mi trabajo.

	puesto de trabajo?	
	3. ¿Es representado por otro colaborador en algún sindicato o comité de la empresa?	En la empresa tenemos una asociación que nos representa y nos ofrece beneficios económicos, salud y oportunidades de ahorro. Considero que es bueno y pertenezco a ella.

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de la entrevista realizada en Noviembre 2021.

ANÁLISIS:

En esta ocasión, se hace referencia al tema de la participación. Desde el punto de vista de la Administración, se indicó que siente que su participación en la empresa es positiva, condición que se reafirma al compartir que la Gerencia toma en cuenta sus opiniones y aportes en diferentes actividades de la dinámica organizacional, lo que evidencia una participación de estilo directo por parte de la administración en los procesos empresariales de la Tienda Gollo.

Aunado a lo anterior, la Administración comparte que la Tienda Gollo cuenta con una asociación que les ofrece una serie de beneficios a los colaboradores que participan de esta actividad gremial. Con base en esta información, se puede afirmar bajo las condiciones específicas que la Administración tiene una participación indirecta, pues son otras personas la que integran la junta directiva de la asociación a la que pertenece y le ofrecen representación como trabajadora.

4.3 CUESTIONARIOS

4.3.1 ANALISIS DE CUESTIONARIOS

4.3.1.1 CUESTIONARIO N°1

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

REFERENTE N°1: Percepción.

PREGUNTA N°1. ¿Cuál es su opinión de la empresa Tienda Gollo?

CUADRO 3
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 1

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	4	50%
Muy buena	3	37,5%
Buena	1	12,5%
Regular	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
Total	8	100%

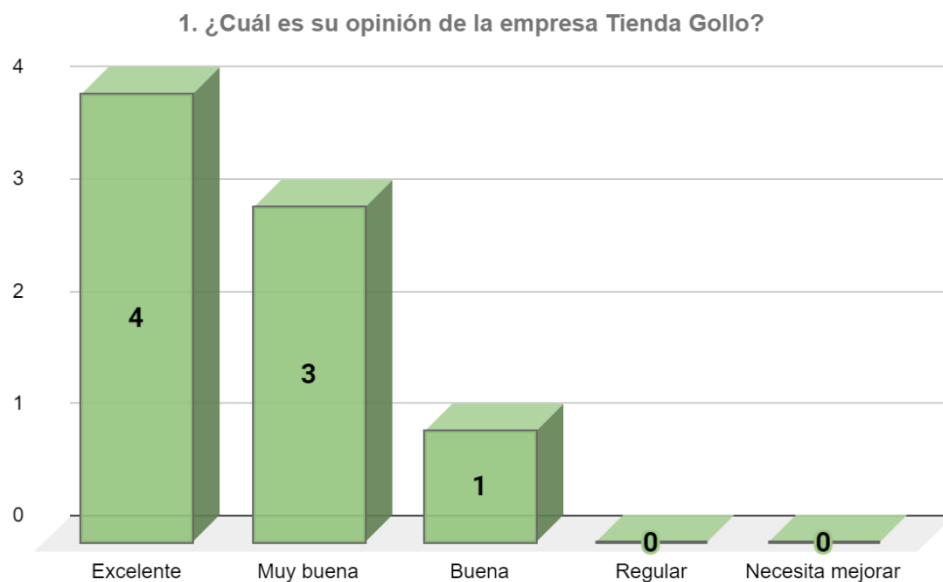
Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°1

REFERENTE N°1: Percepción.

PREGUNTA N°1. ¿Cuál es su opinión de la empresa Tienda Gollo?

GRÁFICO 1
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 1



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos se pueden determinar en el gráfico 1 que un 50% de los colaboradores tienen una opinión Excelente sobre la empresa, un 37,5% opina que es Muy Buena, siendo estos dos elementos los de mayor peso en el cuestionario. Otros colaboradores indican que es Buena representando un 12,5% de los encuestados. Lo cual determina que la percepción que tienen los colaboradores sobre la Tienda Gollo es muy positiva.

CUESTIONARIO N°1

PREGUNTA N°2. ¿Cómo describe la influencia de su jefe inmediato en la tienda?

VARIABLE N°1: Liderazgo.

CUADRO 4
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 1

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
La influencia se presenta siempre	6	75,0%
La influencia se presenta casi siempre	1	12,5%
La influencia se presenta a veces	1	12,5%
La influencia se presenta de vez en cuando	0	0%
La influencia nunca se presenta	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

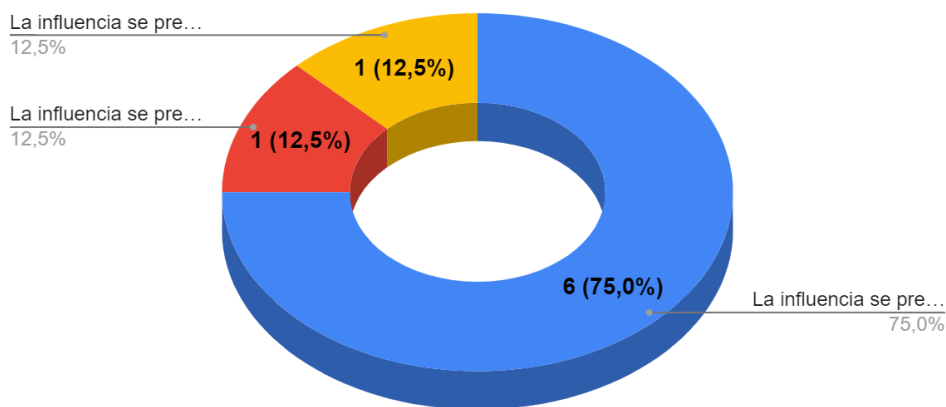
CUESTIONARIO N°1

PREGUNTA N°2. ¿Cómo describe la influencia de su jefe inmediato en la tienda?

VARIABLE N°1: Liderazgo.

GRÁFICO 2
GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 1

2. ¿Cómo describe la influencia de su jefe inmediato en la tienda?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en lo observado en la pregunta 2, se puede determinar que el 75% de los colaboradores encuestados consideran que la influencia del jefe se presenta siempre, un 12,5% indica que la influencia se presenta casi siempre, adicionalmente, un 12,5% indica que la influencia se presenta a veces. Se rescata del gráfico 2 que el jefe inmediato desarrolla una fuerte influencia en los colaboradores, lo cual, representa la presencia y reconocimiento del liderazgo del jefe inmediato por parte de los subalternos y su capacidad de influencia para lograr las metas organizacionales.

CUESTIONARIO N°1

PREGUNTA N°3. ¿Su jefe inmediato es quien tiene toda la autoridad y toma unilateralmente las decisiones en la empresa?

VARIABLE N°1: Liderazgo.

INDICADOR: Autocrático.

CUADRO 5
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 1

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	1	12,5%
De vez en cuando	1	12,5%
Nunca	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°1

PREGUNTA N°3. ¿Su jefe inmediato es quien tiene toda la autoridad y toma unilateralmente las decisiones en la empresa?

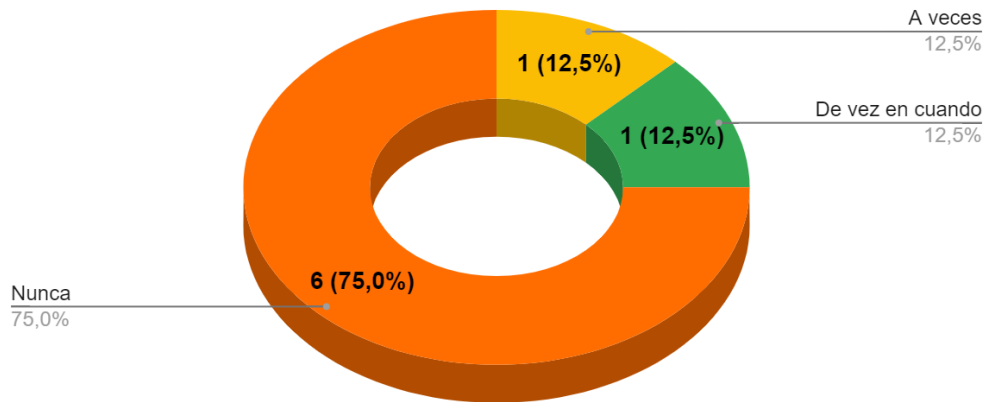
VARIABLE N°1: Liderazgo.

INDICADOR: Autocrático.

GRÁFICO 3

GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 1

3. ¿Su jefe inmediato es quien tiene toda la autoridad y toma unilateralmente las decisiones en la empresa?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados obtenidos en la pregunta 3 se determina que el 75% de los colaboradores indicó que nunca el jefe inmediato es quien tiene toda la autoridad y toma unilateralmente las decisiones en la empresa; un 12,5% del personal señaló que de vez en cuando y otro 12,5% comentó que a veces. Se puede observar que el estilo de liderazgo que tiene el jefe inmediato no es autocrático, sin embargo, no se puede dejar de lado su rol desde la administración, en la que de vez en cuando y a veces, esta posición jerárquica debe tomar las decisiones y ser reflejo de la autoridad organizacional.

CUESTIONARIO N°1

PREGUNTA N°4. ¿Se siente usted inspirado por su jefe inmediato?

VARIABLE N°1: Liderazgo.

INDICADOR: Transformacional.

CUADRO 6
CUADRO N°4 CUESTIONARIO N° 1

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	75,0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	25,0%
De vez en cuando	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°1

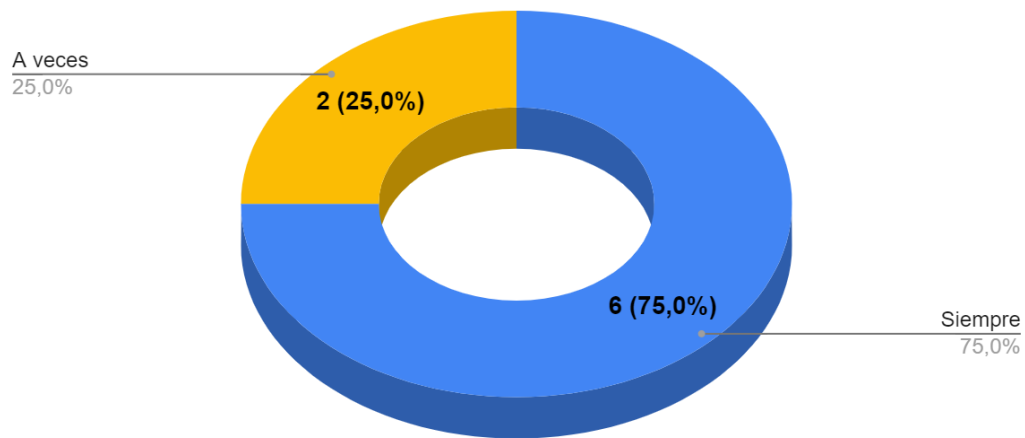
PREGUNTA N°4. ¿Se siente usted inspirado por su jefe inmediato?

VARIABLE N°1: Liderazgo.

INDICADOR: Transformacional.

GRÁFICO 4
GRÁFICO N°4 CUESTIONARIO N° 1

4. ¿Se siente usted inspirado por su jefe inmediato?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que, un 75% de los trabajadores encuestados indicó sentirse inspirado por su jefe inmediato y un 25% señaló que esto ocurre a veces. Desde esta posición se puede considerar un estilo de liderazgo transformacional presente en la empresa, no obstante, es importante analizar qué elementos son necesarios para influir de manera más permanente en los colaboradores que indicaron sentirse influenciados a veces.

4.3.1.2 CUESTIONARIO N°2

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?

VARIABLE N°2: Motivación.

CUADRO 7
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 2

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	5	62,5%
Casi siempre	1	12,5%
A veces	0	0%
De vez en cuando	2	25,0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

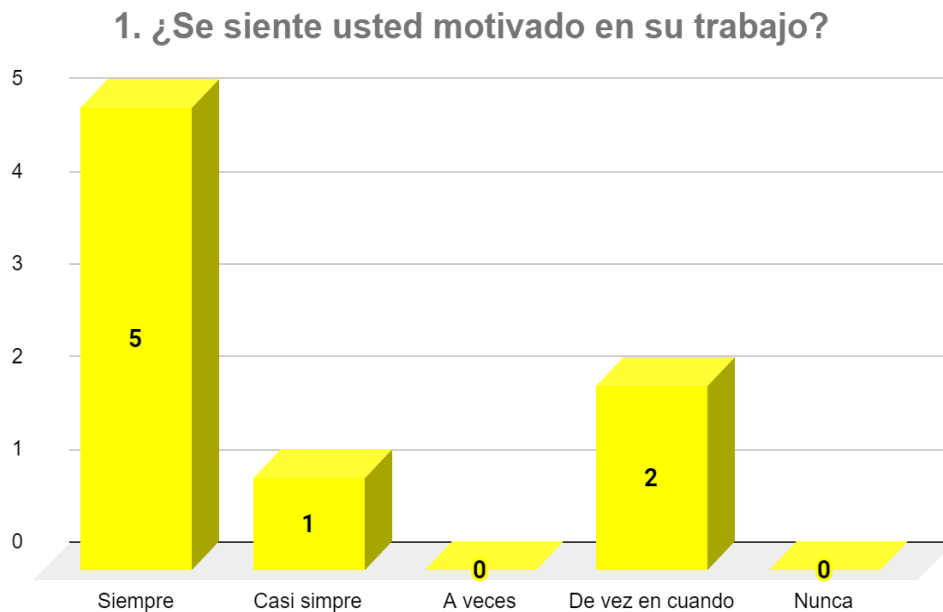
Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°2

PREGUNTA N°1. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?

VARIABLE N°2: Motivación.

GRÁFICO 5
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 2



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos, se puede observar que un 62,5% de los encuestados consideran estar siempre motivados en el trabajo. Un 25% señaló estar motivados de vez en cuando y 12,5% indica que casi siempre se siente motivado en el trabajo. Los números son alentadores, pues evidencian la presencia de motivación en los colaboradores en la Tienda Gollo. No obstante, la motivación es un proceso que debe trabajarse para lograr que todos los colaboradores estén siempre motivados.

CUESTIONARIO N°2

PREGUNTA N°2. ¿Su trabajo le permite alcanzar y satisfacer todas sus necesidades personales?

VARIABLE N°2: Motivación.

INDICADOR: Intrínseca.

CUADRO 8
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 2

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	5	62,5%
Casi siempre	2	25,0%
A veces	1	12,5%
De vez en cuando	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°2

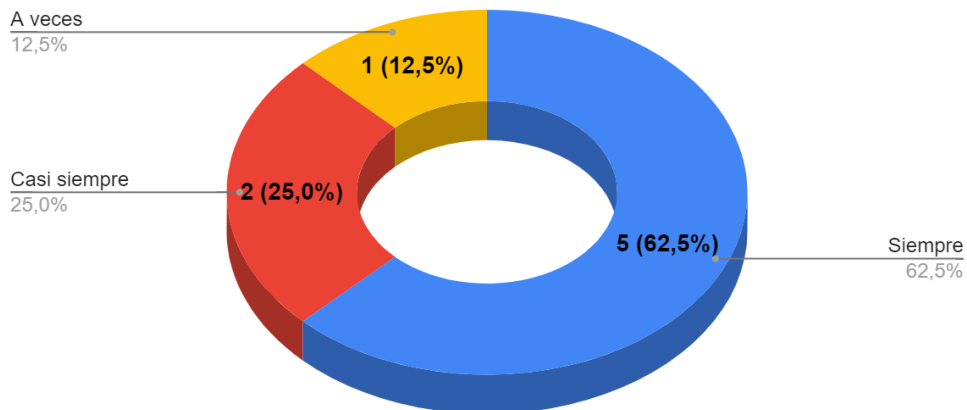
PREGUNTA N°2. ¿Su trabajo le permite alcanzar y satisfacer todas sus necesidades personales?

VARIABLE N°2: Motivación.

INDICADOR: Intrínseca.

GRÁFICO 6
GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 2

2. ¿Su trabajo le permite alcanzar y satisfacer todas sus necesidades personales?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en las respuestas compiladas, se obtuvo que 62,5% de las personas encuestadas su trabajo le permite alcanzar y satisfacer todas sus necesidades personales; mientras que para un 25% esto ocurre casi siempre, y 12,5% de los participantes señaló que a veces. Se puede observar que los colaboradores en su mayoría señalan que siempre y casi siempre el trabajo les permite alcanzar y satisfacer todas sus necesidades personales, lo que indica la presencia y permanencia de satisfacción laboral duradero, es decir, poseen motivación intrínseca; situación que no se ve necesariamente reflejada en la participación que indicó que dicha condición ocurre a veces.

CUESTIONARIO N°2

PREGUNTA N°3. ¿Cuál de las siguientes condiciones le motivan más a su persona en el trabajo?

VARIABLE N°2: Motivación.

INDICADOR: Extrínseca.

CUADRO 9
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 2

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Remuneración	1	12,5%
Seguridad	1	12,5%
Estatus	0	0%
Crecimiento	1	12,5%
Todas las anteriores	5	62,5%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°2

PREGUNTA N°3. ¿Cuál de las siguientes condiciones le motivan más a su persona en el trabajo?

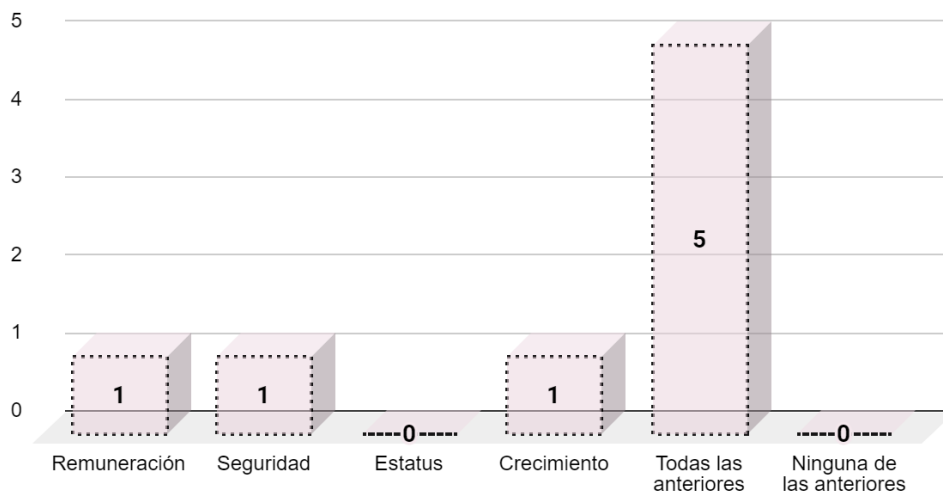
VARIABLE N°2: Motivación.

INDICADOR: Extrínseca.

GRÁFICO 7

GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 2

3. ¿Cuál de las siguientes condiciones le motivan más a su persona en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos, se puede determinar que un 62,5% de los colaboradores le motivan todas las opciones propuestas que son: remuneración, seguridad, estatus y crecimiento. Un 12,5% le motiva la remuneración, a otro 12,5% la seguridad es lo que le motiva y, finalmente, un 12,5% se orienta por el crecimiento. Los resultados obtenidos indican que la gran mayoría de los colaboradores se sienten motivados para realizar su trabajo al saber que pueden obtener elementos externos que les ofrezcan gratificación por parte de su trabajo.

4.3.1.3 CUESTIONARIO N°3

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Cómo califica los procesos de comunicación existentes en la empresa?

VARIABLE N°3: Comunicación.

CUADRO 10
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 3

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	6	75,0%
Muy buena	1	12,5%
Buena	1	12,5%
Regular	0	0%
Necesita mejorar	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

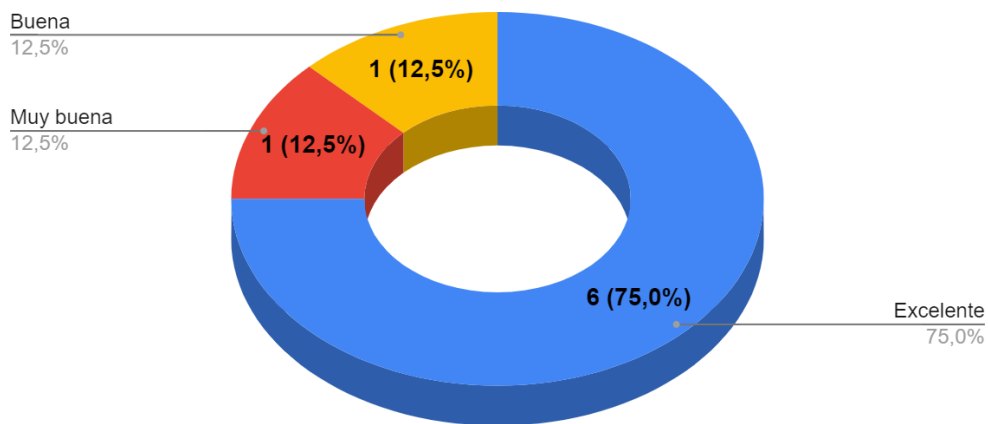
CUESTIONARIO N°3

PREGUNTA N°1. ¿Cómo califica los procesos de comunicación existentes en la empresa?

VARIABLE N°3: Comunicación.

GRÁFICO 8
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 3

1. ¿Cómo califica los procesos de comunicación existentes en la empresa?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en lo observado, se puede determinar que el 75% de los colaboradores encuestados consideran que los procesos de comunicación existentes en la empresa son Excelentes. Un 12,5% señaló que dichos procesos son muy buenos y finalmente, 12,5% indicó que son buenos. Es importante denotar que la mayoría de las personas encuestadas consideran que los procesos de comunicación en la empresa son muy positivos debido a que fueron descritos como excelentes, muy buenos y buenos. No obstante, dichos procesos deben de analizarse para conocer cuáles factores influyen los colaboradores y que exista una diferencia de opinión al respecto.

CUESTIONARIO N°3

PREGUNTA N°2. ¿Tiene la libertad y confianza de discutir con su jefe inmediato asuntos importantes relacionados al trabajo?

VARIABLE N°3: Comunicación.

INDICADOR: Ascendente.

CUADRO 11
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 3

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	3	37,5%
Casi siempre	3	37,5%
A veces	0	0%
De vez en cuando	1	12,5%
Nunca	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°3

PREGUNTA N°2. ¿Tiene la libertad y confianza de discutir con su jefe inmediato asuntos importantes relacionados al trabajo?

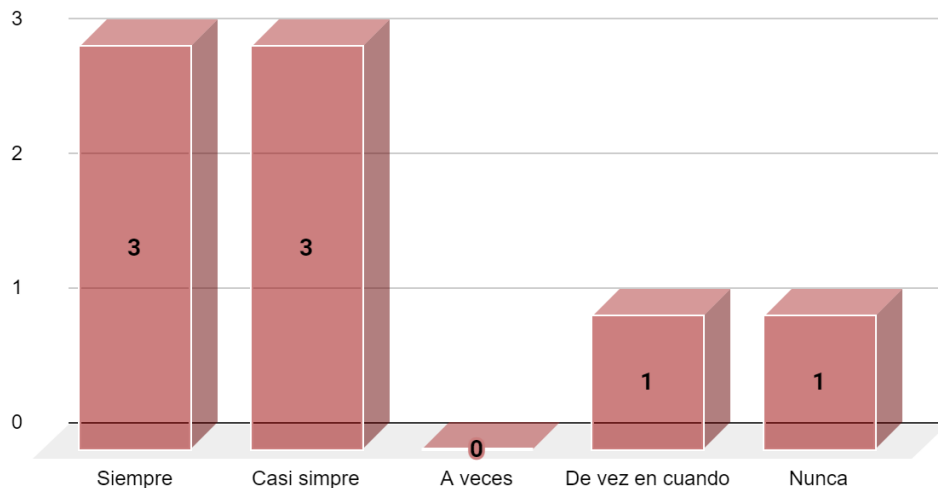
VARIABLE N°3: Comunicación.

INDICADOR: Ascendente.

GRÁFICO 9

GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 3

2. ¿Tiene la libertad y confianza de discutir con su jefe inmediato asuntos importantes relacionados al trabajo?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados obtenidos, se determina que el 37,5% de los colaboradores siempre puede conversar con su jefe inmediato, de igual forma sucede con otro 37,5% de los colaboradores que señalan que casi siempre pueden hablar con su jefe. Por otra parte, un 12,5% indicó que puede hablar con el jefe de vez en cuando y otro 12,5% señaló que nunca puede hablar con el jefe. Es importante mencionar que existe una gran accesibilidad de parte de los colaboradores hacia el jefe inmediato y poder conversar sobre aspectos importantes relacionados al trabajo generando una pro – alimentación desde los niveles operativos hacia los niveles jerárquicos.

CUESTIONARIO N°3

PREGUNTA N°3. ¿Qué situación describe mejor su impresión de las comunicaciones dentro de la empresa?

VARIABLE N°3: Comunicación.

INDICADOR: Descendente.

CUADRO 12
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 3

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Nos mantiene plenamente informados	0	0%
Nos mantiene informados de manera adecuada	6	75%
Nos mantiene bastante bien informados	0	0%
Nos da sólo una cantidad limitada de información	2	25%
No nos dice mucho a todos acerca lo que está pasando	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°3

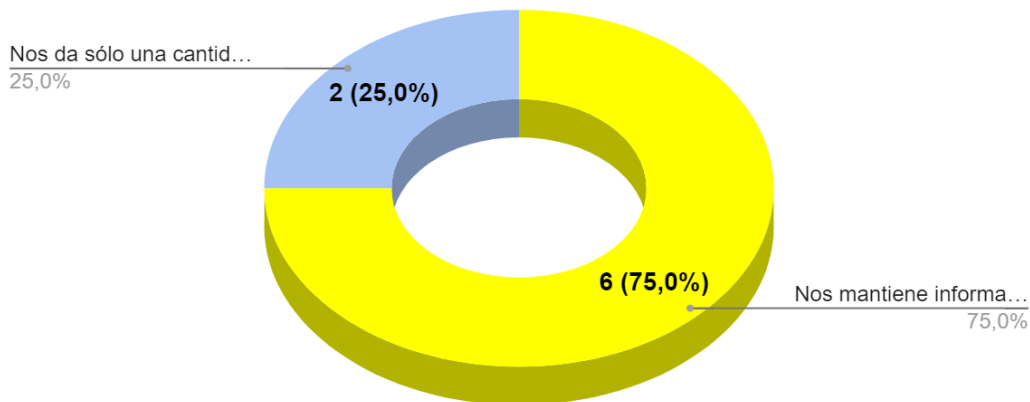
PREGUNTA N°3. ¿Qué situación describe mejor su impresión de las comunicaciones dentro de la empresa?

VARIABLE N°3: Comunicación.

INDICADOR: Descendente.

GRÁFICO 10
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 3

3. ¿Qué situación describe mejor su impresión de las comunicaciones dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que un 75% de los trabajadores considera que la empresa los mantiene informados de manera adecuada y un 25% señaló que se les da una cantidad limitada de información. Es decir, los canales de comunicación jerárquicos cumplen con su función de información a los colaboradores dentro de una dinámica descendente y les ofrece la información adecuada en y para el ambiente laboral.

4.3.1.4 CUESTIONARIO N°4

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Cómo se siente con los factores organizacionales y humanos existentes en la empresa?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

CUADRO 13
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 4

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy de acuerdo	5	62,5%
De acuerdo	3	37,5%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°4

PREGUNTA N°1. ¿Cómo se siente con los factores organizacionales y humanos existentes en la empresa?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

GRÁFICO 11
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 4



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos se pueden determinar que un 62,5% de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo con los factores psicosociales y humanos existentes en la empresa. El restante 37,5% de los encuestados mantienen la posición de estar de acuerdo con las condiciones mencionadas. Es posible comprender que la existencia de los factores organizacionales y humanos son necesarios para gestar una dinámica laboral al contemplar factores psicosociales que le integran y de alguna manera influyen en los trabajadores y sus niveles de productividad y capacidad vincular.

CUESTIONARIO N°4

PREGUNTA N°2. ¿Su jefe inmediato le da importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

INDICADOR: Ambiente social.

CUADRO 14
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 4

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	7	87,5%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
De vez en cuando	1	12,5 %
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°4

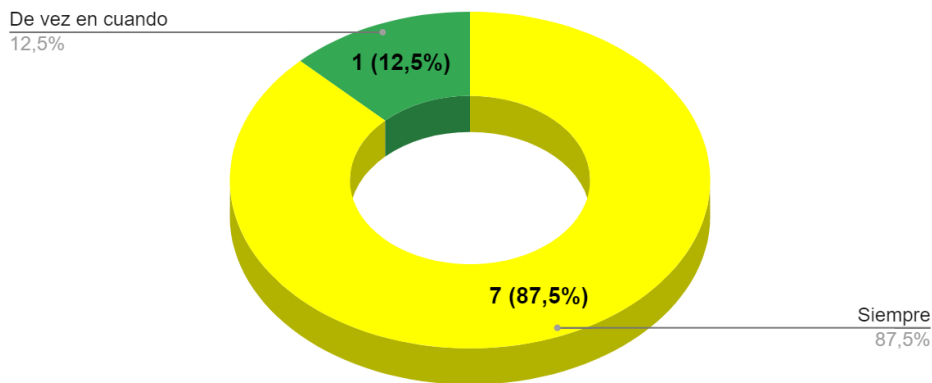
PREGUNTA N°2. ¿Su jefe inmediato le da importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

INDICADOR: Ambiente social.

GRÁFICO 12
GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 4

2. ¿Su jefe inmediato le da importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en lo observado en la pregunta 2, se puede determinar que el 87,5% de los colaboradores encuestados consideran que el jefe inmediato siempre le da importancia a que los trabajadores estén a gusto en el trabajo. Otro 12,5 % de los trabajadores opinan que de vez en cuando el jefe inmediato colabora en la situación descrita. Las respuestas obtenidas revelan que el jefe inmediato orienta esfuerzos en generar un ambiente social dentro del trabajo para que los colaboradores estén a gusto en el ambiente laboral.

CUESTIONARIO N°4

PREGUNTA N°3. ¿El ambiente físico donde realiza su trabajo es adecuado?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

INDICADOR: Ambiente físico.

CUADRO 15
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 4

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	75,0%
Casi siempre	1	12,5%
A veces	1	12,5%
De vez en cuando	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

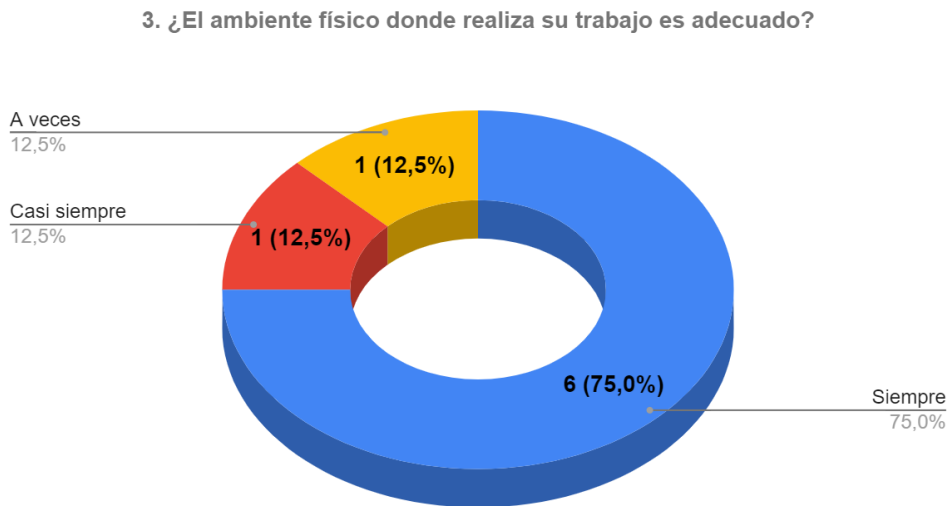
CUESTIONARIO N°4

PREGUNTA N°3. ¿El ambiente físico donde realiza su trabajo es adecuado?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

INDICADOR: Ambiente físico.

GRÁFICO 13
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 4



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados ofrecidos por los encuestados, se determina que el 75% de los colaboradores indica que el ambiente físico donde realiza su trabajo siempre es adecuado, el 12,5% señaló que casi siempre lo es, un 12,5% indicó que a veces el ambiente físico es adecuado. Con este resultado se puede observar que todavía queda por identificar cuáles factores psicosociales se encuentran asociados al ambiente físico y establecer estrategias a corto y mediano plazo que contribuyan a mejorar las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan realizar su trabajo en un contexto físico más adecuado.

CUESTIONARIO N°4

PREGUNTA N°4. ¿El mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, son los apropiado para su desempeño laboral?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

INDICADOR: Ambiente físico.

CUADRO 16
CUADRO N°4 CUESTIONARIO N° 4

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	75,0%
Casi siempre	0	0%
A veces	1	12,5%
De vez en cuando	1	12,5%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°4

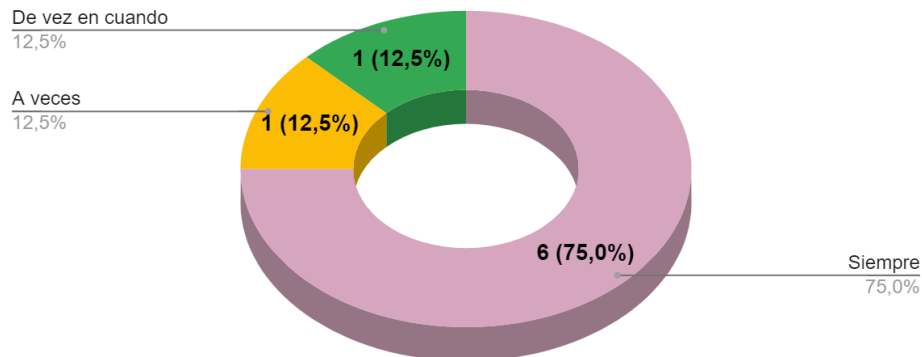
PREGUNTA N°4. ¿El mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, son los apropiado para su desempeño laboral?

VARIABLE N°4: Factores Psicosociales.

INDICADOR: Ambiente físico.

GRÁFICO 14
GRÁFICO N°4 CUESTIONARIO N° 4

4. ¿El mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, son los apropiado para su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede observar que un 75% de los trabajadores considera que el mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, siempre son los apropiado para su desempeño laboral, otro 12,5% señaló que a veces cuenta con el mobiliario apropiado y finalmente un 12,5% compartió que, de vez en cuando tiene el mobiliario adecuado. Es importante realizar una revisión apropiada sobre las condiciones laborales descritas para determinar las razones que originan que estos elementos sean funcionales para algunos colaboradores y para otros no y en qué circunstancias son más apropiadas.

4.3.1.5 CUESTIONARIO N°5

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Cómo describirá el nivel de sensación positiva que usted tiene con relación a su trabajo y lugar de trabajo?

REFERENTE N°2: Satisfacción.

CUADRO 17
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 5

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy positiva	6	75%
Positiva	1	12,5%
Normal	0	0%
Poco positiva	1	12,5%
Nada positiva	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°5

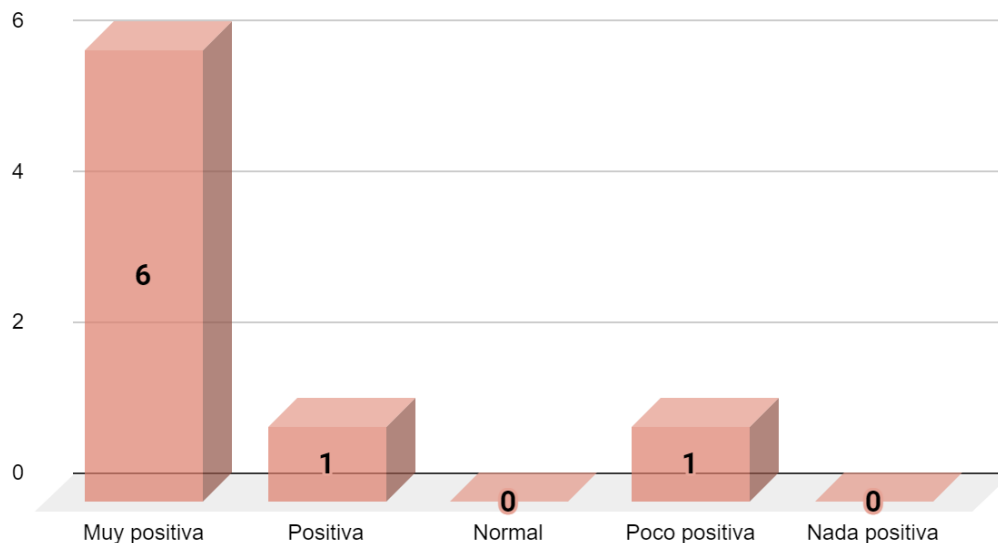
PREGUNTA N°1. ¿Cómo describirá el nivel de sensación positiva que usted tiene con relación a su trabajo y lugar de trabajo?

REFERENTE N°2: Satisfacción.

GRÁFICO 15

GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 5

1. ¿Cómo describirá el nivel de sensación positiva que usted tiene con relación a su trabajo y lugar de trabajo?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos, se puede determinar que un 75% de los colaboradores tienen una sensación muy positiva en relación con su trabajo y lugar de trabajo. Un 12,5% opina que dicha sensación es positiva y, finalmente, otro 12,5% señaló que es poco positiva. Se puede evidenciar que el grado de sensación positiva vinculada a la satisfacción que brinda el trabajo y el lugar de trabajo se manifiesta como Muy positiva y Positiva por la mayoría de los colaboradores; no obstante, existen otras opiniones que comprometen la satisfacción y la sensación positiva, por lo que es importante desarrollar elementos remediales para abordar todos los factores necesarios que permitan generar satisfacción y bienestar en los colaboradores.

CUESTIONARIO N°5

PREGUNTA N°2. ¿En la empresa le animan a tomar la iniciativa en la determinación de su propio desarrollo profesional?

VARIABLE N°5: Carrera Administrativa.

CUADRO 18
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 5

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	75,0%
Casi siempre	1	12,5%
A veces	1	12,5%
De vez en cuando	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

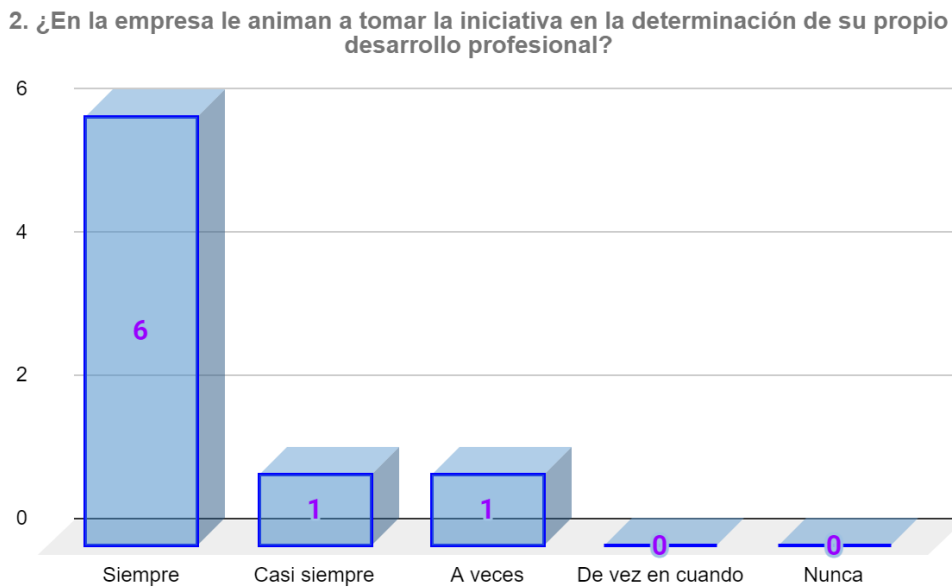
CUESTIONARIO N°5

PREGUNTA N°2. ¿En la empresa le animan a tomar la iniciativa en la determinación de su propio desarrollo profesional?

VARIABLE N°5: Carrera Administrativa.

GRÁFICO 16

GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 5



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos se pueden determinar que un 75% de los colaboradores señala que siempre en la empresa le animan a tomar la iniciativa en la determinación de su propio desarrollo profesional. Un 12,5% de los encuestados afirma que casi siempre le animan a tomar la iniciativa y otro 12,5% señaló que a veces le motivan a tomar la iniciativa de su desarrollo profesional. A los colaboradores en las empresas en tiempos modernos se les insta y anima a asumir el reto de desarrollar sus propias oportunidades de mejora, lo que hace referencia a la carrera administrativa, por lo que se puede afirmar que en la Tienda Gollo la mayoría de los colaboradores indica que efectivamente se les ha orientado a buscar su progreso profesional.

CUESTIONARIO N°5

PREGUNTA N°3. Durante el tiempo laborado en la empresa ¿Ha tenido la oportunidad de obtener ascensos laborales?

VARIABLE N°5: Carrera Administrativa.

INDICADOR: Ascensos.

CUADRO 19
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 5

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	5	62,5%
Casi siempre	3	37,5%
A veces	0	0%
De vez en cuando	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021

CUESTIONARIO N°5

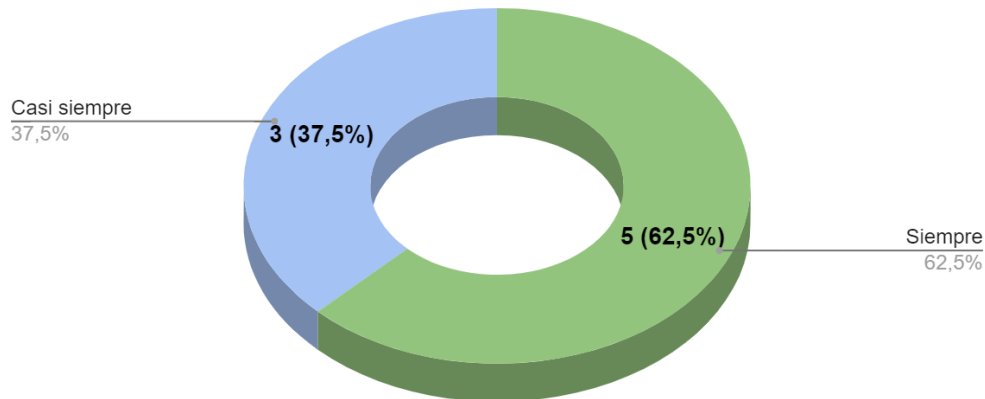
PREGUNTA N°3. Durante el tiempo laborado en la empresa ¿Ha tenido la oportunidad de obtener ascensos laborales?

VARIABLE N°5: Carrera Administrativa.

INDICADOR: Ascensos.

GRÁFICO 17
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 5

3. Durante el tiempo laborado en la empresa ¿Ha tenido la oportunidad de obtener ascensos laborales?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en las respuestas ofrecidas por los colaboradores se pueden determinar que el 62,5% de los colaboradores encuestados afirma que siempre ha tenido oportunidades de ascensos laborales en el tiempo laborado para la empresa. Situación similar señaló el 37,5% de los subalternos al compartir que dichas posibilidades las tuvo casi siempre. Los ascensos en las empresas representan la oportunidad de crecimiento y desarrollo para los colaboradores, además de ser clientes internos que pueden ofrecer con sus capacidades y conocimientos al progreso organizacional, siendo esta condición una característica de la empresa y una fortaleza para los colaboradores.

CUESTIONARIO N°5

PREGUNTA N°4. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su desarrollo profesional dentro de la empresa a nivel de concursos internos?

VARIABLE N°5: Carrera Administrativa.

INDICADOR: Concurso interno.

CUADRO 20
CUADRO N°4 CUESTIONARIO N° 5

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	5	62,5%
Satisfecho	2	25,0%
Neutral	0	0%
De alguna manera insatisfecho	1	12,5%
Insatisfecho	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°5

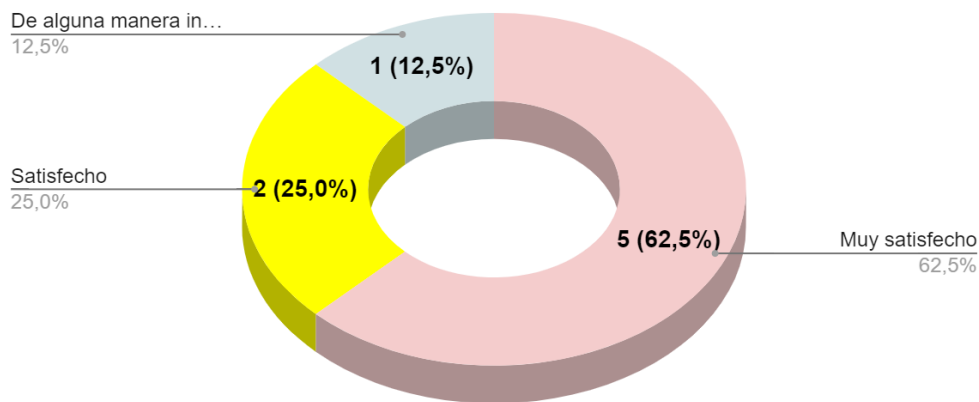
PREGUNTA N°4. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su desarrollo profesional dentro de la empresa a nivel de concursos internos?

VARIABLE N°5: Carrera Administrativa.

INDICADOR: Concurso interno.

GRÁFICO 18
GRÁFICO N°4 CUESTIONARIO N° 5

4. En general, ¿Qué tan satisfecho está usted con su desarrollo profesional dentro de la empresa a nivel de concursos internos?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados obtenidos, se determina que el 62,5% de los colaboradores se encuentra muy satisfecho con su desarrollo profesional dentro de la empresa gracias a los concursos internos. El 25% señala sentirse satisfecho ante la consigna expuesta y un 12,5% de las participantes señaló sentirse de alguna manera insatisfecho. Se puede analizar que la mayoría de los trabajadores encuestados afirman estar muy satisfechos y satisfechos con los procesos de desarrollo profesional y concursos internos; no obstante, también se indica que un colaborador no posee la misma condición. Es de gran valor, considerar las razones que originan esta última aportación para ofrecer posibilidades de crecimiento a todos los colaboradores en la empresa.

4.3.1.5 CUESTIONARIO N°6

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Los programas y planes de incentivos con que cuenta la empresa le motivan a desarrollar su desempeño laboral?

VARIABLE N°6: Incentivos.

CUADRO 21
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 6

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente sí	7	87,5%
Probablemente sí	0	0%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	1	12,5%
Definitivamente no	0	0%
Total	8	100%

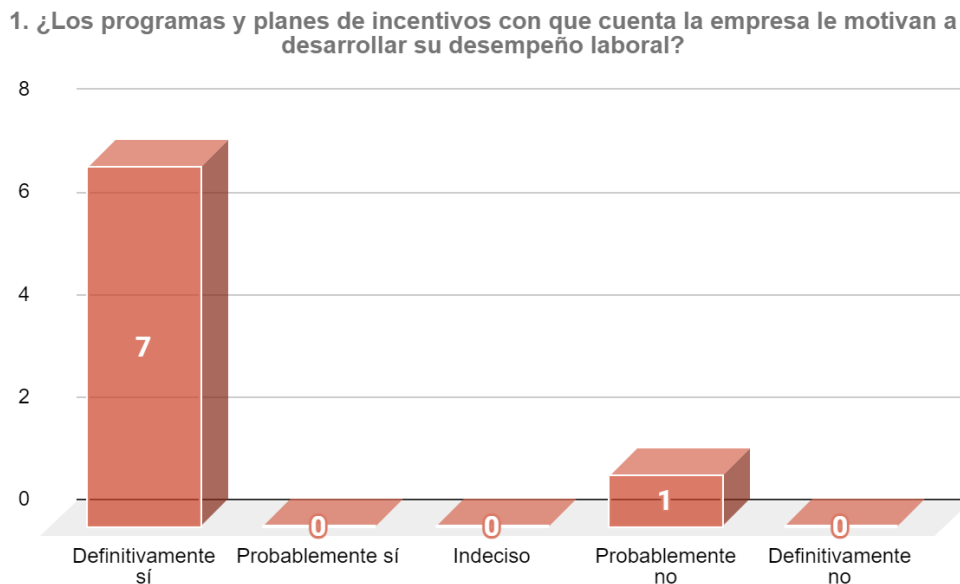
Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°6

PREGUNTA N°1. ¿Los programas y planes de incentivos con que cuenta la empresa le motivan a desarrollar su desempeño laboral?

VARIABLE N°6: Incentivos.

GRÁFICO 19
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 6



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede observar que un 87,5% de los trabajadores consideran que los programas y planes de incentivos de la empresa definitivamente sí les motivan a desarrollar su desempeño laboral. Un 12,5% señaló que estos planes probablemente no le motivan a lograr su desempeño. Es posible observar que la mayoría de los encuestados consideran de forma positiva los programas y planes de incentivos de la empresa. No obstante, es importante realizar la revisión de dichos planes y programas de incentivos con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores en la organización.

CUESTIONARIO N°6

PREGUNTA N°2. ¿Qué tipo de incentivo económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?

VARIABLE N°6: Incentivos.

INDICADOR: Económico.

CUADRO 22
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 6

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Primas anuales	1	12,5%
Pensiones	1	12,5%
Complementos de sueldos	4	50,0%
Planes de prestamos	0	0%
Comisiones	2	25,0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°6

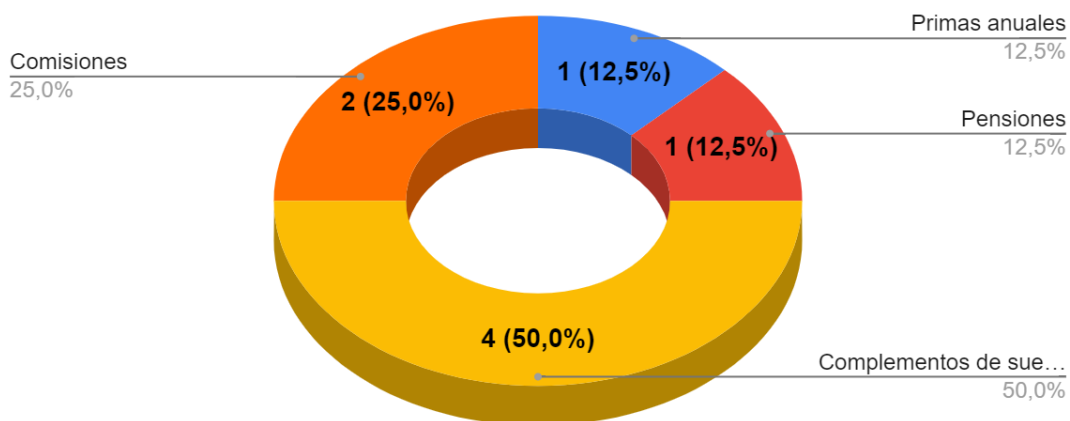
PREGUNTA N°2. ¿Qué tipo de incentivo económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?

VARIABLE N°6: Incentivos.

INDICADOR: Económico.

GRÁFICO 20
GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 6

2. ¿Qué tipo de incentivo económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en lo observado, se aporta que el 50% de los colaboradores encuestados consideran los complementos de sueldos como su elección, un 25% se orienta hacia las comisiones, un 12,5% le atraen las primas anuales y otro 12,5% prefiere las pensiones. Es sabido que los incentivos económicos son altamente atractivos para que los colaboradores se comprometan a elevar su producción. En este caso, los encuestados tienen como predilección dentro de las opciones de incentivos económicos los complementos de sueldos.

Cuestionario N°6

PREGUNTA N°3. ¿Qué tipo de incentivo no económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?

VARIABLE N°6: Incentivos.

INDICADOR: No económico.

CUADRO 23
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 6

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Viajes	3	37,5%
Actividades recreativas	1	12,5%
Símbolos de reconocimiento	2	25,0%
Comedor	0	0%
Horarios flexibles	1	12,5%
Otros	1	12,5%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°6

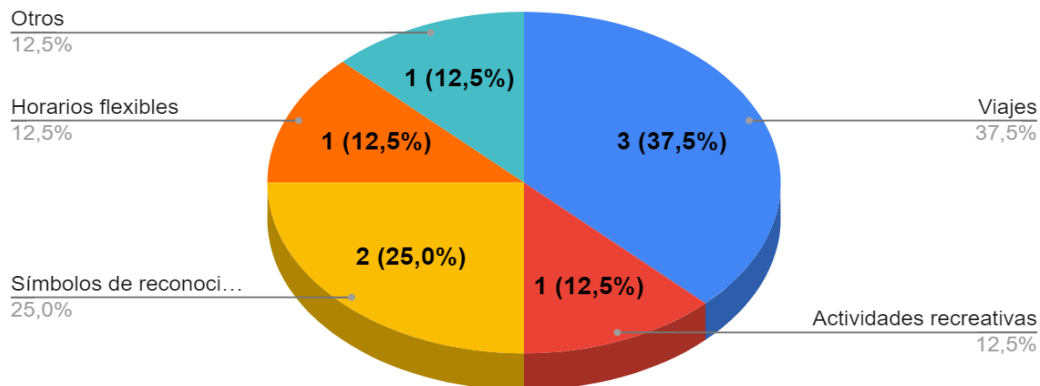
PREGUNTA N°3. ¿Qué tipo de incentivo no económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?

VARIABLE N°6: Incentivos.

INDICADOR: No económico.

GRÁFICO 21
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 6

3. ¿Qué tipo de incentivo no económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos se pueden determinar que un 37,5% de los colaboradores eligieron los viajes en calidad de incentivos no económicos que prefieren recibir por parte de la empresa. El 25% de los colaboradores se inclinaron por los símbolos de reconocimiento. El 12,5% seleccionó las actividades recreativas, otro 12,5% indicó los horarios flexibles como su selección y, finalmente, un 12,5% señaló otros como su elección. Los incentivos no económicos representan una opción que las empresas pueden explorar y explotar, debido a que puede ofrecer variadas alternativas a los trabajadores, de forma que sean incentivos representativos a sus intereses y motivaciones, logrando un mayor significado que el generado con los incentivos económicos.

4.3.1.7 CUESTIONARIO N°7

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Los programas de beneficios con que cuenta la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas personales y laborales?

VARIABLE N°7: Beneficios.

CUADRO 24
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 7

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente sí	7	87,5%
Probablemente sí	1	12,5%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

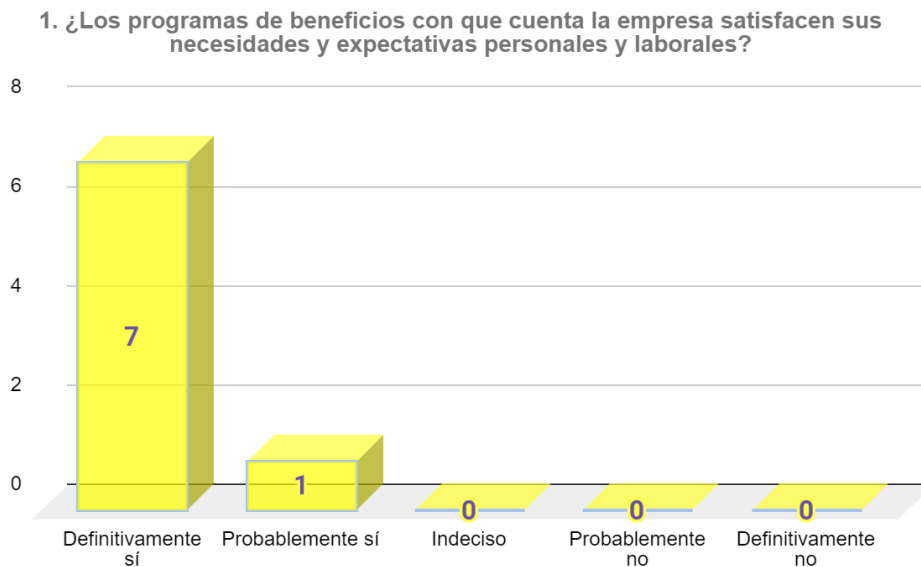
CUESTIONARIO N°7

PREGUNTA N°1. ¿Los programas de beneficios con que cuenta la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas personales y laborales?

VARIABLE N°7: Beneficios.

GRÁFICO 22

GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 7



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados ofrecidos por los colaboradores participantes, se determinó que, el 87,5% de los colaboradores señaló que los programas de beneficios con que cuenta la empresa definitivamente sí satisfacen sus necesidades y expectativas personales y laborales. El 12,5% de los subalternos señalaron que los programas posiblemente sí cumplían la función anteriormente descrita. Es conveniente estudiar las causas que generan en los encuestados una opinión tan favorable sobre los programas de beneficios que tiene la empresa actualmente con el propósito de mantener y mejorar dichos programas con alternativas más atractivas e interesantes para los colaboradores.

CUESTIONARIO N°7

PREGUNTA N°2. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la o las capacitaciones que recibió por parte de la empresa para desarrollar su trabajo actual?

VARIABLE N°7: Beneficios.

INDICADOR: Capacitación.

CUADRO 25
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 7

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	6	75,0%
Satisfecho	1	12,5%
Moderadamente satisfecho	0	0%
Poco satisfecho	1	12,5%
Insatisfecho	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°7

PREGUNTA N°2. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la o las capacitaciones que recibió por parte de la empresa para desarrollar su trabajo actual?

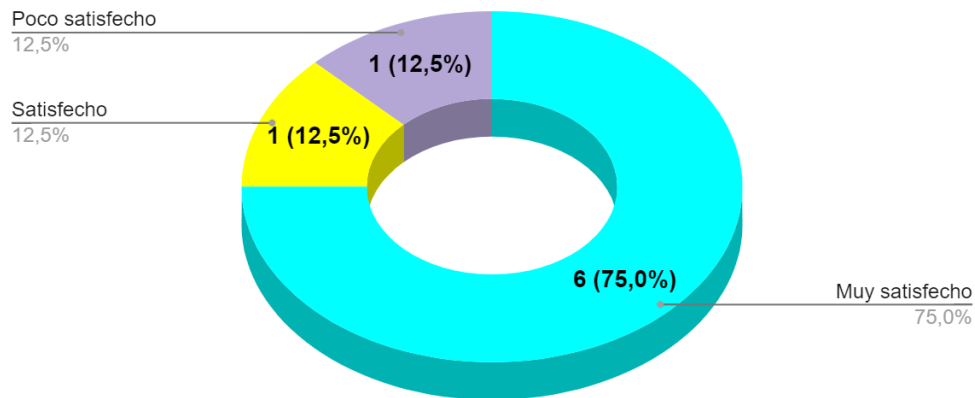
VARIABLE N°7: Beneficios.

INDICADOR: Capacitación.

GRÁFICO 23

GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 7

2. En general, ¿Qué tan satisfecho está usted con la o las capacitaciones que recibió por parte de la empresa para desarrollar su trabajo actual?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede observar que un 75,0% de los trabajadores considera estar muy satisfecho con las capacitaciones que recibió por parte de la empresa. Un 12,5% manifiesta estar satisfecho con las capacitaciones y otro 12,5% de los trabajadores señaló estar poco satisfecho con los procesos de capacitación. Es posible observar cómo las capacitaciones están orientadas a mejorar el desarrollo en las funciones de los trabajadores, existen opiniones que revelan estar poco satisfechas con los procesos que desarrolla la empresa.

CUESTIONARIO N°7

PREGUNTA N°3. ¿La empresa ofrece beneficios económicos y no económicos dirigidos a que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales?

VARIABLE N°7: Beneficios.

INDICADOR: Formación.

CUADRO 26
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 7

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Muy poco	6	75,0%
Nunca	2	25,0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°7

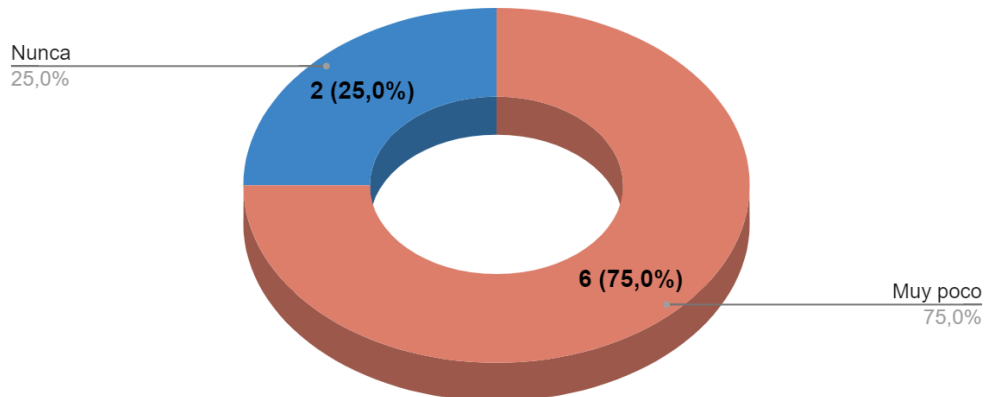
PREGUNTA N°3. ¿La empresa ofrece beneficios económicos y no económicos dirigidos a que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales?

VARIABLE N°7: Beneficios.

INDICADOR: Formación.

GRÁFICO 24
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 7

3. ¿La empresa ofrece beneficios económicos y no económicos dirigidos a que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos, se puede determinar que un 75% de los colaboradores afirman que la empresa apoya muy poco mediante incentivos económicos y no económicos para que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales. Otro 25% de los colaboradores indicaron que la condición descrita nunca se presenta parte de la empresa. Los estudios universitarios formales son parte de la formación académica necesaria que los trabajadores en diferentes puestos deben tener para desarrollar sus funciones con propiedad y profesionalismo; no obstante, se observa en las respuestas que esta situación no es propia de los beneficios en cuestión.

4.3.1.8 CUESTIONARIO N°8

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Pone usted mucho esfuerzo para lograr los objetivos de trabajo?

REFERENTE N°3: Motivación

CUADRO 27
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 8

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	7	87,5%
Casi siempre	1	12,5%
A veces	0	0%
Muy poco	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°1. ¿Pone usted mucho esfuerzo para lograr los objetivos de trabajo?

REFERENTE N°3: Motivación

GRÁFICO 25
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 8



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados obtenidos se determina que el 87,5% de los colaboradores siempre ponen mucho esfuerzo para lograr los objetivos de trabajo. El 12,5% casi siempre pone mucho esfuerzo para lograr los objetivos. Es importante mencionar que el esfuerzo forma parte de la motivación que orienta el empeño de alcanzar algo, en este caso son objetivos de trabajo y que, además, son la gran mayoría de colaboradores quienes siempre y casi siempre ponen su esfuerzo en lograr estos objetivos en el trabajo.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°2. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

CUADRO 28
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 8

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	6	75,0%
Satisfecho	0	0%
Neutral	0	0%
De alguna manera insatisfecho	2	25,0%
Insatisfecho	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°8

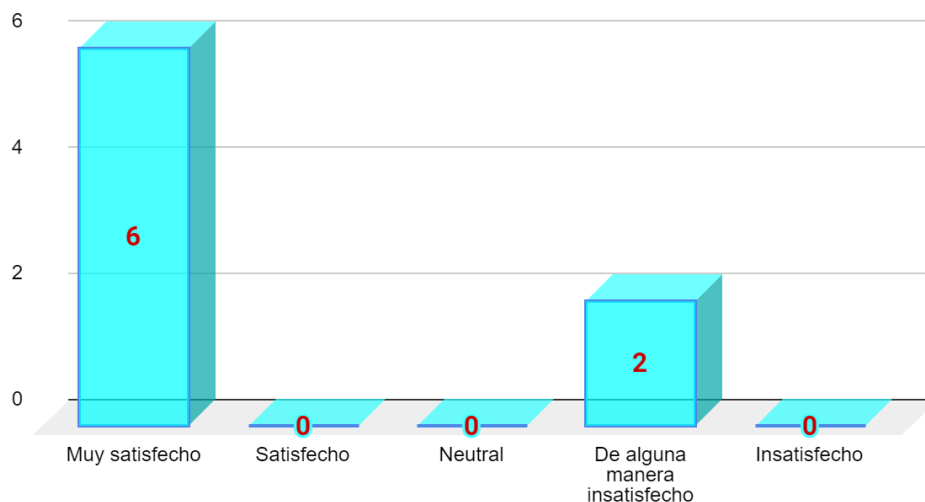
PREGUNTA N°2. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

GRÁFICO 26

GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 8

2. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos, se puede observar que un 75,0% de los trabajadores se consideran muy satisfechos con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa. Otro 25,0% de los subalternos indicó que se sienten de alguna manera insatisfechos ante las condiciones físicas y ambientales de la empresa. Ante las respuestas compiladas se comprende que la mayoría de los colaboradores de la empresa se sienten muy satisfechos con las condiciones físicas y ambientales; no obstante, un número menor de colaboradores externó cierto grado de insatisfacción al respecto, por lo que se considera pertinente revisar estas condiciones para mejorar el ambiente laboral de los trabajadores.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°3. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones psicológicas (bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, etc) presentes en la empresa?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

CUADRO 29
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 8

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	6	75,0%
Satisfecho	0	0%
Neutral	0	0%
De alguna manera insatisfecho	2	25,0%
Insatisfecho	0	0%
Total	8	100%

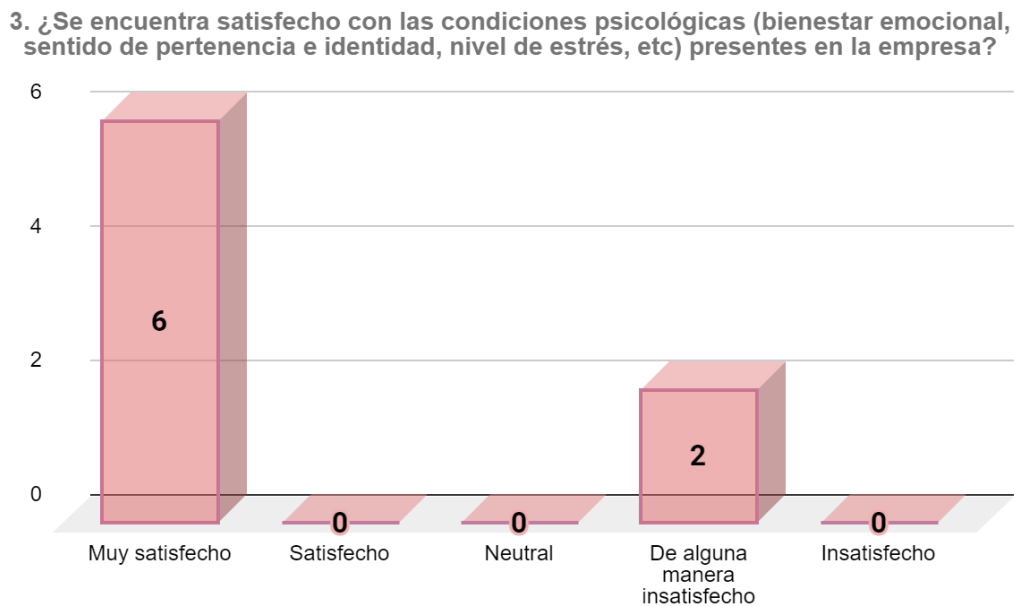
Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°3. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones psicológicas (bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, etc) presentes en la empresa?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

GRÁFICO 27
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 8



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos se pueden determinar que un 75,0% de los colaboradores se sienten muy satisfechos con las condiciones psicológicas (bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, etc) presentes en la empresa. El 25% de los participantes se sienten de alguna manera insatisfechos con las condiciones psicológicas. Un grupo representativo de trabajadores indicó que están de alguna manera insatisfechos, lo cual evidencia que se debe intervenir en los elementos que permitan generar un mayor sentido de bienestar emocional y sentido de pertenencia, así como posibles causas estresantes en la empresa.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°4. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones sociales (trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, garantías laborales, etc) presentes en la empresa?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

CUADRO 30
CUADRO N°4 CUESTIONARIO N° 8

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	6	75,0%
Satisfecho	0	0%
Neutral	0	0%
De alguna manera insatisfecho	2	25,0%
Insatisfecho	0	0%
Total	8	100%

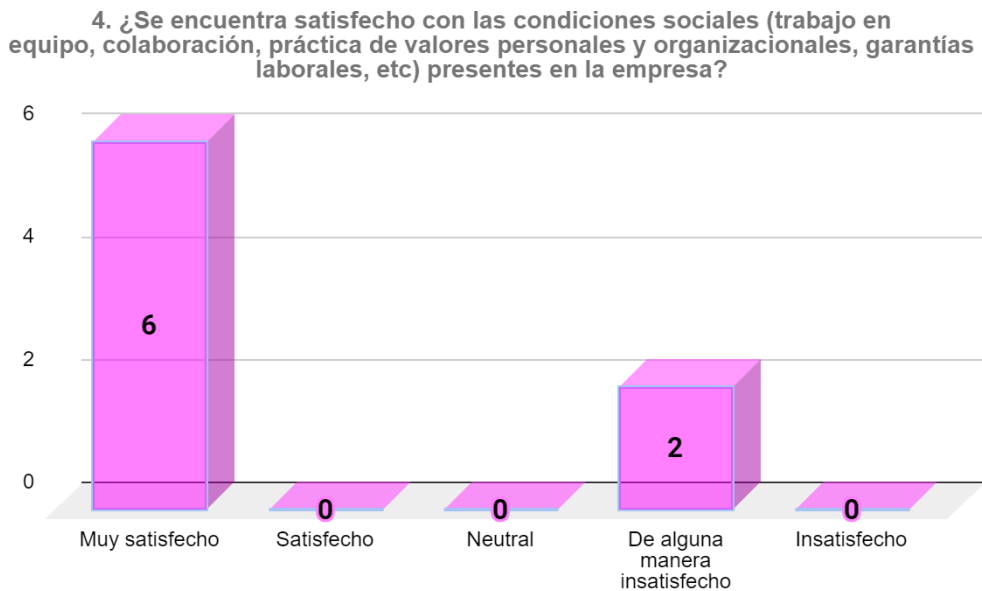
Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°4. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones sociales (trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, garantías laborales, etc) presentes en la empresa?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

GRÁFICO 28
GRÁFICO N°4 CUESTIONARIO N° 8



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021

Con base en lo observado, se puede determinar que el 75,0% de los colaboradores encuestados consideran sentirse satisfechos con las condiciones sociales (trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, garantías laborales, etc.) presentes en la empresa. El 25% indicó sentirse de alguna manera satisfechos con las condiciones sociales señaladas. Se evidencia que la mayoría de los colaboradores considera que las condiciones sociales en la empresa son positivas, pero también aparecen otras apreciaciones que apuntan insatisfacción, por lo que es necesario revisar los elementos que podrían estar comprometiendo el desarrollo de las condiciones sociales en la empresa con el objetivo de mejorarlas.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°5. ¿Cómo describirá el nivel de confianza y capacidad de decisión que usted tiene con relación a sus funciones de trabajo?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

INDICADOR: Consultivo.

CUADRO 31
CUADRO N°5 CUESTIONARIO N° 8

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	7	87,5%
Bueno	0	0%
Normal	1	12,5%
Regular	0	0%
Nulo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°8

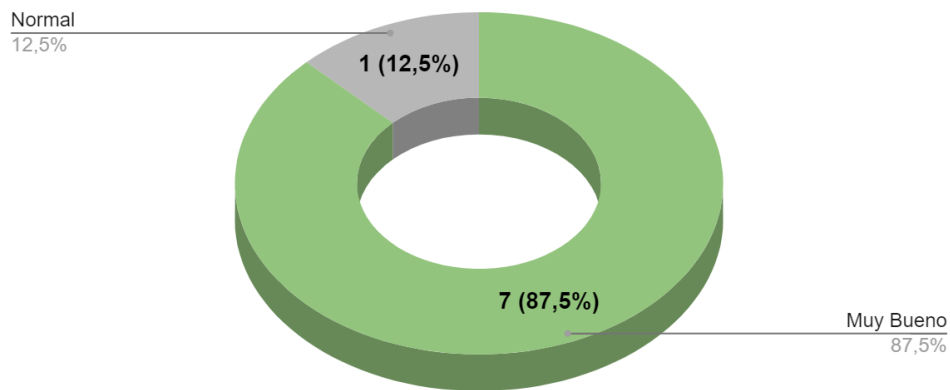
PREGUNTA N°5. ¿Cómo describirá el nivel de confianza y capacidad de decisión que usted tiene con relación a sus funciones de trabajo?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

INDICADOR: Consultivo.

GRÁFICO 29
GRÁFICO N°5 CUESTIONARIO N° 8

5. ¿Cómo describirá el nivel de confianza y capacidad de decisión que usted tiene con relación a sus funciones de trabajo?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados obtenidos determina que el 87,5% de los colaboradores se califican como muy bueno el nivel de confianza y capacidad de decisión que tienen en relación con sus funciones de trabajo. Otro 12,5% de los encuestados afirmó que este nivel es normal. Las respuestas ofrecidas por los colaboradores son reflejo de un clima laboral inclusivo y participativo, que evidencia proactividad por parte de los colaboradores y procesos de comunicación permanentes con la jefatura inmediata.

CUESTIONARIO N°8

PREGUNTA N°6. ¿Es considerada la participación y opinión de los colaboradores de forma que las decisiones laborales son establecidas de forma conjunta entre el jefe inmediato y trabajadores?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

INDICADOR: Participativo.

CUADRO 32
CUADRO N°6 CUESTIONARIO N° 8

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	75,0%
Casi siempre	0	0%
De vez en cuando	1	12,5%
Muy poco	1	12,5%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°8

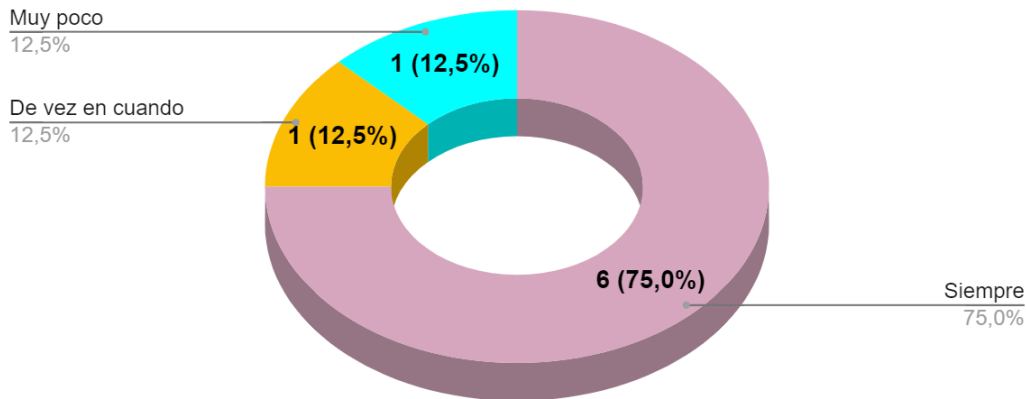
PREGUNTA N°6. ¿Es considerada la participación y opinión de los colaboradores de forma que las decisiones laborales son establecidas de forma conjunta entre el jefe inmediato y trabajadores?

VARIABLE N°8: Ambiente Laboral.

INDICADOR: Participativo.

GRÁFICO 30
GRÁFICO N°6 CUESTIONARIO N° 8

6. ¿Es considerada la participación y opinión de los colaboradores de forma que las decisiones laborales son establecidas de forma conjunta entre el jefe inmediato y trabajadores?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que un 75,0% de los trabajadores considera que su participación y opinión y las decisiones siempre son tomadas de forma conjunta entre el jefe y los empleados. El 12,5% de los encuestados consideró que estas condiciones se presentan de vez en cuando, al igual que otro 12,5% de los participantes señaló que la consigna descrita tiene lugar muy poco. La mayoría de los colaboradores percibe un ambiente laboral participativo, no obstante, también se indicó que ocurre pocas veces la condición descrita, por lo que es importante analizar el ambiente laboral.

4.3.1.9 CUESTIONARIO N°9

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Usted conoce y está de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación laboral que existe entre la empresa y su persona como son información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc?

VARIABLE N°9: Condiciones de Trabajo.

CUADRO 33
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 9

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	7	87,5%
De acuerdo	0	0%
Neutral	1	12,5%
Algo en desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

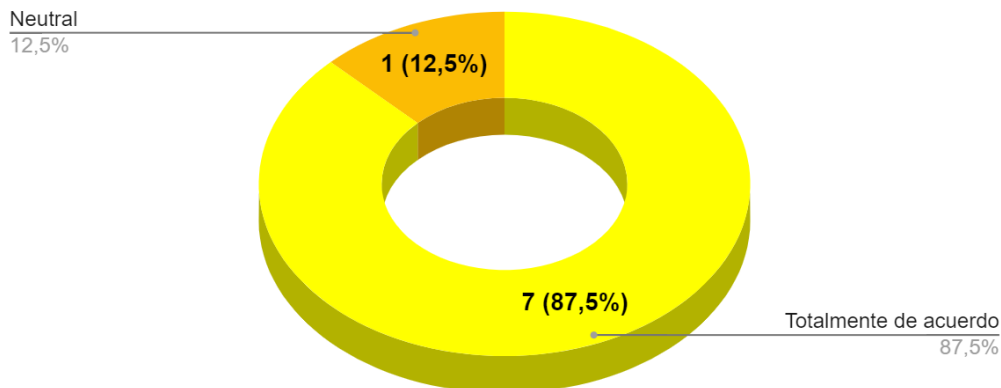
CUESTIONARIO N°9

PREGUNTA N°1. ¿Usted conoce y está de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación laboral que existe entre la empresa y su persona como son información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc?

VARIABLE N°9: Condiciones de Trabajo.

GRÁFICO 31
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 9

1. ¿Usted conoce y está de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación laboral que existe entre la empresa y su persona como son información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base a los resultados obtenidos se puede determinar que un 87,5% de los colaboradores afirmaron estar totalmente de acuerdo en conocer y estar de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación laboral entre la empresa y ellos como trabajadores (información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc). Un 12,5% indicó una posición neutral ante la consigna expuesta.

Se destaca que la mayoría de los colaboradores conocen y están totalmente de acuerdo y de acuerdo con las condiciones presentes en la relación laboral, pero también, es interesante el analizar los elementos que reflejan neutralidad por parte de algún colaborador. Situación que se debe de intervenir con la finalidad de ofrecer mayores garantías y condiciones de trabajo satisfactorias para todos los colaboradores.

CUESTIONARIO N°9

PREGUNTA N°2. ¿Recibe usted un salario justo y de manera puntual con base a su puesto y funciones laborales?

VARIABLE N°9: Condiciones de Trabajo.

INDICADOR: Salario.

CUADRO 34
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 9

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	7	87,5%
Casi siempre	1	12,5%
De vez en cuando	0	0%
Muy poco	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

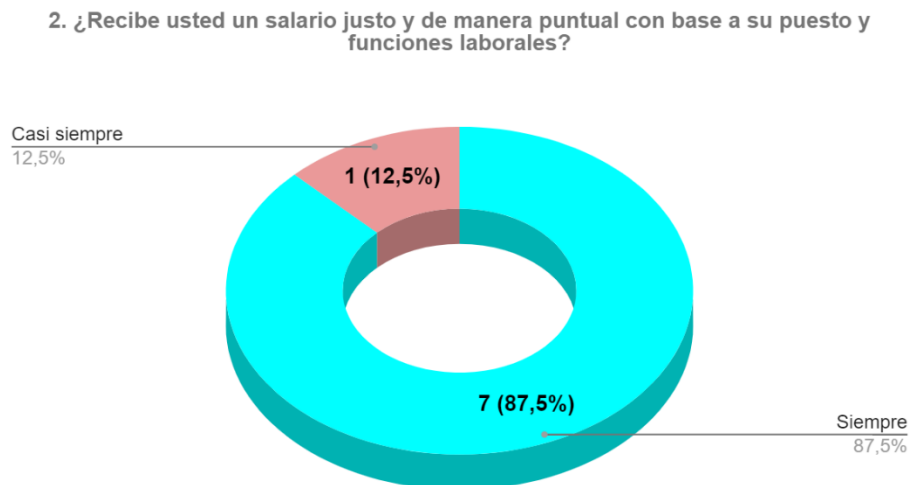
CUESTIONARIO N°9

PREGUNTA N°2. ¿Recibe usted un salario justo y de manera puntual con base a su puesto y funciones laborales?

VARIABLE N°9: Condiciones de Trabajo.

INDICADOR: Salario.

GRÁFICO 32
GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 9



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Al observar los resultados obtenidos se determina que el 87,5% de los colaboradores señalaron que siempre recibe un salario justo y de manera puntual con base en su puesto y funciones laborales. Un 12,5% indicó que casi siempre recibe un salario justo y puntual. Es importante rescatar que la gran mayoría de los colaboradores ofrece una percepción positiva sobre el salario con relación a un sentido de justicia y puntualidad tomando como referencia las actividades que desempeña; sin embargo, también se evidencia una diferencia en la opinión de algunos colaboradores que señalan que esta condición se presenta casi siempre, por lo que es importante considerar las condiciones, pensamientos y percepciones de los colaboradores en las que se podría comprometer los derechos salariales de los trabajadores y resolverlos a brevedad.

CUESTIONARIO N°9

PREGUNTA N°3. ¿Considera usted que el horario laboral que tiene dentro de la organización le permite realizar una integración eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de su vida personal?

VARIABLE N°9: Condiciones de Trabajo.

INDICADOR: Horario laboral.

CUADRO 35
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 9

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Definitivamente sí	6	75,0%
Probablemente sí	0	0%
Indeciso	1	12,5%
Probablemente no	1	12,5%
Definitivamente no	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°9

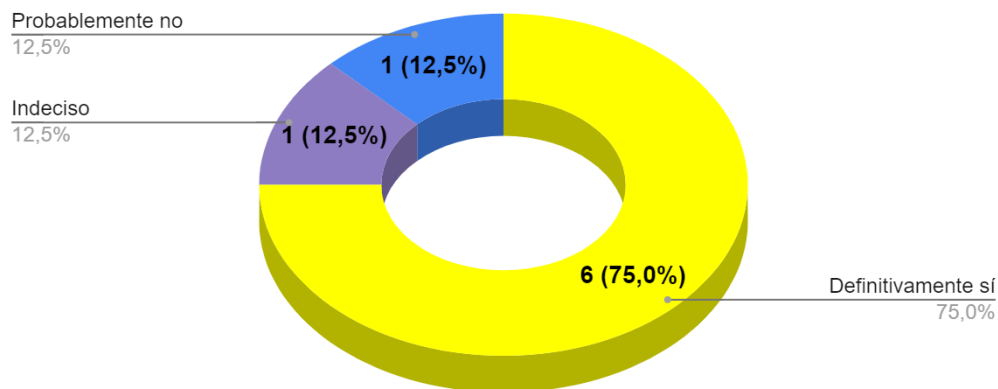
PREGUNTA N°3. ¿Considera usted que el horario laboral que tiene dentro de la organización le permite realizar una integración eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de su vida personal?

VARIABLE N°9: Condiciones de Trabajo.

INDICADOR: Horario laboral.

GRÁFICO 33
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 9

3. ¿Considera usted que el horario laboral que tiene dentro de la organización le permite realizar una integración eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de su vida personal?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que un 75,0% de los trabajadores considera que el horario laboral que tienen en la empresa definitivamente sí le permite realizar una integración eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de la vida personal. Un 12,5% de los encuestados señaló que probablemente no el horario laboral logra dicha integración y otro 12,5% de trabajadores compartió estar indeciso. Al dedicarse la empresa al sector comercio, se sabe que la misma se encuentra desarrollando funciones todos los días de la semana, por lo que se evidencia la necesidad

de analizar los horarios que poseen los colaboradores en la empresa a fin de determinar las causas que impiden que algunos trabajadores no logren la integración de los horarios laborales con los demás aspectos de la vida personal.

4.3.1.10 CUESTIONARIO N°10

Dirigida a: Colaboradores Tienda Gollo.

Medio: Google Forms.

Fecha: 21 y 22 de noviembre del año 2021.

PREGUNTA N°1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su participación en la empresa para la que trabaja?

VARIABLE N°10: Participación.

CUADRO 36
CUADRO N°1 CUESTIONARIO N° 10

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	7	87,5%
Satisfecho	0	0%
Neutral	1	12,5%
De alguna manera insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Total	8	100%

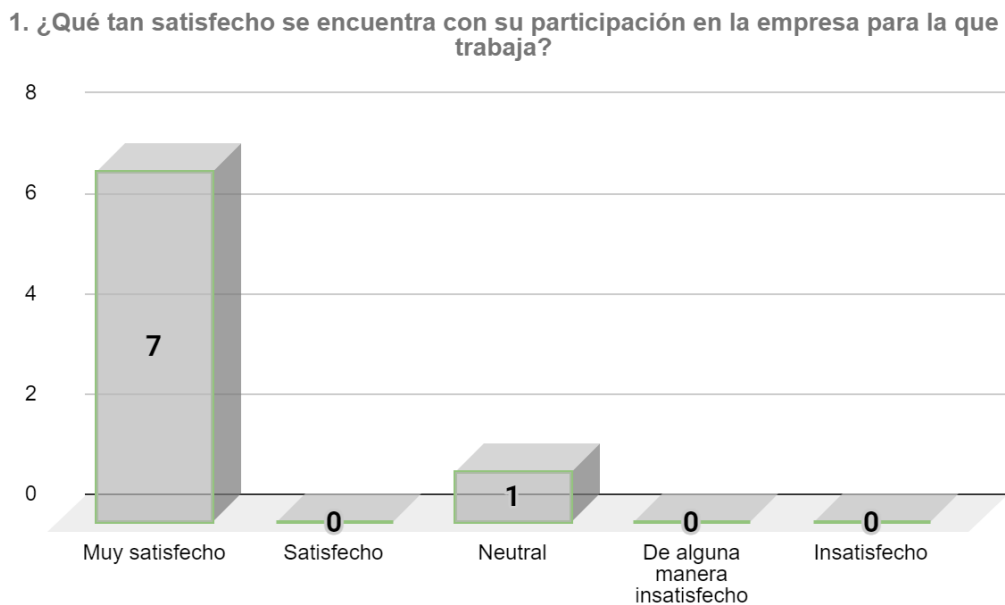
Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°10

PREGUNTA N°1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su participación en la empresa para la que trabaja?

VARIABLE N°10: Participación.

GRÁFICO 34
GRÁFICO N°1 CUESTIONARIO N° 10



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Con base en los resultados obtenidos se pueden determinar que un 87,5% de los colaboradores afirman sentirse muy satisfechos con su participación en la empresa. Un 12,5% ofreció una posición neutral al respecto. Se denota una posición en la que la mayoría de los colaboradores consideran que sentirse muy satisfechos con su participación, mientras que un grupo pequeño de trabajadores señaló cierto grado de neutralidad, por lo que se debe explorar cuáles son las razones que indican el nivel de satisfacción como de insatisfacción en los colaboradores y poder generar planes remediales ante la situación descrita.

CUESTIONARIO N°10

PREGUNTA N°2. ¿Considera usted que su jefe inmediato establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su puesto de trabajo?

VARIABLE N°10: Participación.

INDICADOR: Directa.

CUADRO 37
CUADRO N°2 CUESTIONARIO N° 10

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	6	75,0%
Casi siempre	1	12,5%
De vez en cuando	1	12,5%
Muy poco	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

CUESTIONARIO N°10

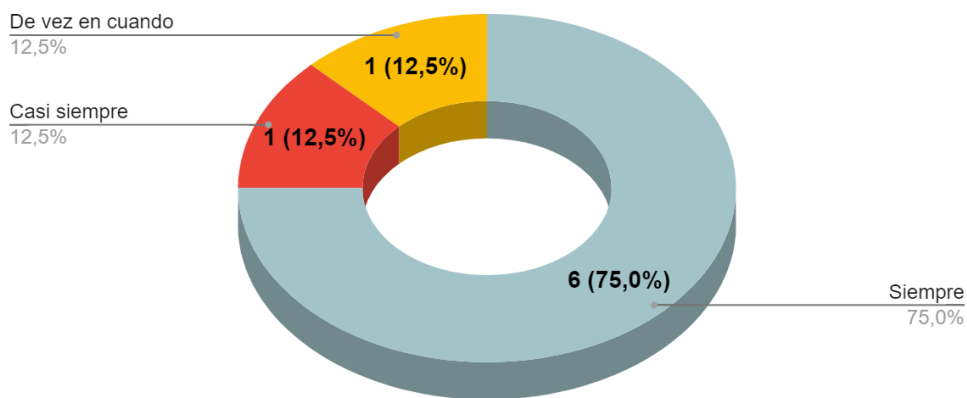
PREGUNTA N°2. ¿Considera usted que su jefe inmediato establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su puesto de trabajo?

VARIABLE N°10: Participación.

INDICADOR: Directa.

GRÁFICO 35
GRÁFICO N°2 CUESTIONARIO N° 10

2. ¿Considera usted que su jefe inmediato establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que un 75,0% de los trabajadores considera que su jefe inmediato siempre establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su puesto de trabajo. El 12,5% de los subalternos indicó que dicha condición sucede casi siempre. Un 12,5% de los encuestados indicó que la consigna señalada ocurre de vez en cuando. Los resultados descritos evidencian una participación directa de los colaboradores en la dinámica organizacional. Esta participación parece tener diferentes grados o niveles, los cuales deben de analizarse con el fin de comprender y crear estrategias que promuevan mayor interacción de los colaboradores en la empresa.

CUESTIONARIO N°10

PREGUNTA N°3. ¿Es representado por otro colaborador en algún sindicato o comité de la empresa?

VARIABLE N°10: Participación.

INDICADOR: Indirecta.

CUADRO 38
CUADRO N°3 CUESTIONARIO N° 10

Categoría	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	1	12,5%
Casi siempre	1	12,5%
De vez en cuando	0	0%
Muy poco	2	25,0%
Nunca	4	50,0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

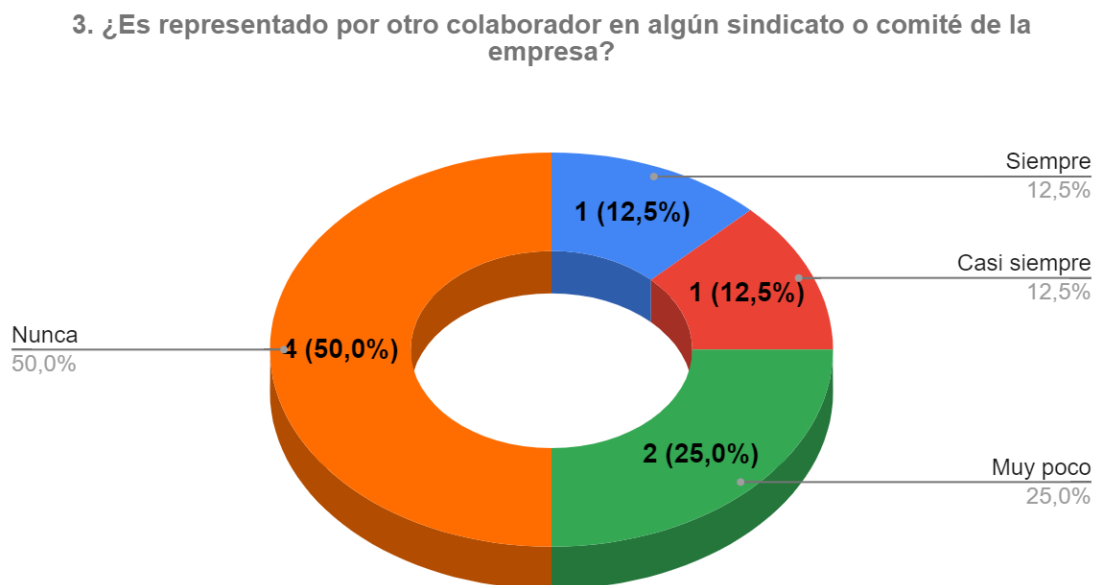
CUESTIONARIO N°10

PREGUNTA N°3. ¿Es representado por otro colaborador en algún sindicato o comité de la empresa?

VARIABLE N°10: Participación.

INDICADOR: Indirecta.

GRÁFICO 36
GRÁFICO N°3 CUESTIONARIO N° 10



Fuente: Elaboración propia Esquivel Camacho, R. (2021) con datos de cuestionario aplicado en Noviembre 2021.

Ante estos resultados es posible observar que la mitad de los participantes no es representada por otros colaboradores; sin embargo, el restante 50% de los trabajadores se encuentra dividido en posiciones como siempre, casi siempre y muy poco, haciendo referencia a que son representados por otro colaborador ante un grupo de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se exponen las conclusiones y recomendaciones en calidad de reflexiones finales del presente trabajo de investigación, las cuales simbolizan las consideraciones de mayor representatividad. Barrantes Echaverría, R. (2005) señala que “las conclusiones deben estar en estrecha relación con los objetivos planteados (o las hipótesis) y las variables definidas”. (p.145), por lo que, para facilitar la comprensión de la información, se presenta de acuerdo con el siguiente orden de elementos: objetivos planteados, referentes, variables, conclusiones y recomendaciones.

5.1.1 PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

5.1.1.1 REFERENTE: PERCEPCIÓN.

Frente a la evidencia recaudada por parte de la población participante en las entrevistas y en los cuestionarios, se denota que poseen una percepción altamente favorable de la empresa Tienda Gollo; las interpretaciones e impresiones de los colaboradores evidencian que las situaciones que comparten y experimentan en la organización les motivan y se manifiestan en comportamientos identificatorios con la empresa que influyen en su vida personal y laboral como individuos productivos y equilibrados a los elementos administrativos, estructurales e ideológicos de la organización y sus jefes inmediatos.

5.1.1.2 VARIABLE: LIDERAZGO.

Con base a la información compilada a nivel teórico y mediante el análisis de los datos, se señala que el liderazgo en la Tienda Gollo, se manifiesta y es reconocido por todas las personas que componen el equipo de trabajo. El liderazgo no se encuentra supeditado a un puesto jerárquico único, sino que desde la posición teórica se señala que el estilo de liderazgo que más impera en la empresa es de tipo transformacional, condición que apunta a una serie de elementos que permiten la inclusión, identificación, bienestar y horizontalidad en los vínculos y los procesos comunicacionales y emocionales entre los colaboradores.

No obstante, también se manifiesta que en ciertos momentos el liderazgo se presenta apegado a las disposiciones gerenciales, por lo que se denota un efecto de verticalidad en la cadena de mando que, también es reconocible por los colaboradores. Ambas situaciones no son ni buenas ni malas, sino que son justamente posiciones emergentes que, al ser utilizadas de forma estratégica por los puestos administrativos, resultan ser eficientes en la consecución de metas, objetivos y valores organizacionales, de la forma en que lo manifiestan las personas participantes.

5.1.1.2.1 CONCLUSIÓN

Una de las características más importantes del liderazgo radica en la capacidad de influir en las personas para lograr en conjunto metas y objetivos laborales. En este sentido, las personas participantes en el presente trabajo de investigación afirman reconocer la influencia de su jefe inmediato bajo las calidades descritas anteriormente, lo que además, para un equipo de trabajo, representa estabilidad y confianza en el desarrollo de sus actividades laborales, debido a que cuentan con la persona-jefe en calidad de referente que, les acompaña a alcanzar las metas establecidas y en este proceso, se aprende y se desarrollan las competencias que todas las personas poseen y se canalizan hacia un objetivo común.

5.1.1.2.2 RECOMENDACIÓN

Uno de los grandes errores de algunas empresas y personas carentes de liderazgo, es creer que las personas son intercambiables. Desde los modelos y paradigmas actuales que ofrece la Administración y en particular la Administración de Recursos Humanos, se conceptualiza al colaborador como el elemento más importante y significativo que tienen las organizaciones.

Es por lo anterior que se recomienda continuar trabajando desde una perspectiva humanizadora de las empresas y el liderazgo transformacional tiene las condiciones de poder cumplir con esta consigna, al rectificar las condiciones y elementos que conforman el clima organizacional como una necesidad en tiempos modernos, así como es el renovar y activar a las personas que habitan y trabajan en las empresas mediante recursos innovadores como los apoyos emocionales, elementos significativos que apunten a la motivación, los procesos efectivos y eficientes en la comunicación y el desarrollo de factores psicosociales que generen bienestar integral en los colaboradores.

5.1.1.3 VARIABLE: MOTIVACIÓN.

La motivación ha cobrado en los años presentes una gran importancia para las organizaciones, por lo que se han desarrollado múltiples estudios sobre la misma y sus efectos en los trabajadores. No obstante, el punto de partida sobre este tema tan polifacético radica en el cómo motivar a las personas. La condición y naturaleza humana es tan variada, que los diversos autores han expresado líneas de pensamiento que permiten valorar y trabajar sobre las necesidades de los individuos, al exponer que las causas que motivan a un grupo de personas, se encuentran dentro de ellas de forma intrínseca y, en otro grupo de sujetos, las causas de sus necesidades pueden satisfacerse con elementos existentes en el exterior, por lo que estarían presentes en los ambientes que las personas habitan.

Indistintamente de las líneas teóricas de intervención, la importancia sobre la motivación en las organizaciones es un hecho irrefutable, que se traduce en bienestar, productividad y crecimiento personal y empresarial.

5.1.1.3.1 CONCLUSIÓN

En virtud de lo estudiado y observado a lo largo del proceso investigativo, se dilucidó que todos los colaboradores se encuentran motivados en su trabajo; no obstante, existen diferentes niveles de motivación entre las personas encuestadas. Las personas trabajan para satisfacer diversas necesidades, las cuales pueden ser individuales o grupales e incluso, manifestarse y tener un origen intrínseco o extrínseco.

La satisfacción de dichas necesidades representa el restablecimiento de un equilibrio interno de cada individuo o grupo, por lo que el conocer y atender las necesidades de los colaboradores, resulta necesario para que la motivación exista y sea a la vez, un reflejo de la atención y del trabajo continuo que propicia el clima laboral de la organización, pues, sin trabajadores motivados, es casi imposible que existan condiciones laborales favorables en la organización.

En consecuencia a lo expuesto anteriormente, las personas encuestadas afirman que en la empresa Tienda Gollo, existen elementos que les permiten satisfacer sus necesidades personales, lo que representa un sentido de satisfacción duradero y evidencia motivación intrínseca, pero, además, la empresa ofrece una serie de condiciones que orientan a los trabajadores a desarrollar sus tareas y alcanzar objetivos establecidos con la finalidad de tener acceso a una serie de recompensas económicas y no económicas; condiciones que la organización ha definido en sus planes y programas organizacionales orientados a reconocer el esfuerzo y compromiso de los trabajadores mediante elementos externos.

Finalmente, es importante acotar que la motivación en las empresas y en particular la empresa Tienda Gollo, representa un elemento de radical importancia, debido a que contribuye al desarrollo de los aspectos psicológicos y sociales en la organización, por lo que se encuentra altamente vinculada al clima organizacional que se gesta en la compañía, reafirmando de esta manera la estrecha relación que existe entre las personas y las empresas en la búsqueda continua de la satisfacción de necesidades y objetivos para las partes involucradas dicha relación.

5.1.1.3.2 RECOMENDACIÓN

El gran reto de la empresa Tienda Gollo en la modernidad consiste en continuar implementando elementos, procesos y planes organizacionales que sean atractivos y funcionales para los colaboradores y la empresa, de forma que se sientan identificados con la empresa, no deseen irse y, además, produzcan un efecto estimulante ante la adquisición de nuevos talentos para la organización.

Es importante considerar que estos elementos deben ser diferentes y dinámicos en el tiempo, logrando despertar interés en los trabajadores. Lo anterior, se logra, analizando los objetivos que se van a establecer, los cuales generen la dirección de comportamientos esperados por parte de los trabajadores hacia el logro de los objetivos establecidos. Por otra parte, dichos comportamientos deben tener un esfuerzo e intensidad que sea evidenciable en la consecución de los objetivos determinados y, finalmente, que los comportamientos sean permanentes y duraderos, por ello, se deben generar planes y procesos motivacionales que influyan en los colaboradores el satisfacer las diversas necesidades presentes en cada uno de ellos.

5.1.1.4 VARIABLE: COMUNICACIÓN.

Los procesos de la comunicación son muy amplios y variados, sin embargo, su objetivo radica en comunicar algo, es decir, transmitir de la forma más entendible para todos, un mensaje de forma eficiente y eficaz; por lo que se utilizan medios diversos que faciliten el objetivo anteriormente descrito y que, además, se van adaptando a las necesidades y a los cambios de modernización que cada empresa requiere.

Por otra parte, la comunicación representa una acción de voluntad entre las partes, es un proceso en el que se participa de forma activa para decodificar, tramitar y producir información. Por tanto, la comunicación representa un encuentro entre elementos que generan la toma de decisiones y la materialización de acciones que permitan concretar en resultados palpables todo aquello que originalmente inició como un sonido, un mensaje o una letra.

5.1.1.4.1 CONCLUSIÓN

Como se ha podido observar el tema tratado sobre la comunicación en la Tienda Gollo, posee características de los modelos ascendente y descendente, lo que evidencia una estrategia comunicacional dinámica. Lo anterior se fundamenta en que no solo existe un único modelo comunicacional, sino que con base en las necesidades y emergentes que se presenten, se utiliza modelos que permitan de forma eficiente continuar con los procesos comunicacionales que sostienen las relaciones laborales y afectivas de los colaboradores.

De esta forma, la comunicación en la Tienda Gollo se manifiesta como un elemento central que influye de forma directa en el clima de la organización, siendo que existe la posibilidad, acceso y confianza de un trabajo en conjunto con el jefe inmediato, pero a la vez, los procesos de comunicación son valorados como seguros, confiables y eficaces, generando pro alimentación entre los diferentes niveles jerárquicos, pero a la vez,

posibilita las relaciones entre los colaboradores de un mismo nivel o departamento de trabajo.

5.1.1.4.2 RECOMENDACIÓN

Una de las más célebres frases, del distinguido psicoanalista de origen francés, Jacques Marie Émile Lacan es “la comunicación es fallida”, en este sentido, se debe comprender que las relaciones humanas y, por lo tanto, las relaciones organizaciones, poseen su propio lenguaje y sus propios discursos, lo que no necesariamente asegura que la comunicación sea siempre efectiva.

Tomando en consideración la idea anterior, uno de los trabajos de mayor complejidad en las empresas y por ende de la Tienda Gollo, consiste en continuar desarrollando de forma permanente procesos comunicacionales que permitan el involucramiento de todas personas, de forma que, en dicho encuentro, se puedan comprender las diversas formas en que los individuos tramitan la información recibida y, por ende, conocer las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interpersonales y organizacionales.

5.1.1.5 VARIABLE: FACTORES PSICOSOCIALES.

Diversas posiciones teóricas abordan al ser humano de manera integral, es decir, se conceptualiza como una unidad que habita y se desarrolla en diferentes ambientes o contextos. Es justamente desde esta perspectiva que se debe comprender la importancia de los factores psicosociales, los cuales son sumamente variados y se sostienen desde los referentes que ofrecen tanto la psicología como la sociología y que están aplicados a entornos diversos, entre ellos el organizacional.

Precisamente, la interrelación que existe entre el sujeto y el contexto laboral u organizacional, por ejemplo, permiten la construcción y definición mutua, debido a que en dicha interrelación el sujeto es definido por el trabajo y las condiciones existentes, así como la capacidad que tiene el hombre de influir y transformar las condiciones presentes en el ambiente laboral en franca interdependencia para mejorar las relaciones laborales, físicas y sociales en la empresa.

5.1.1.5.1 CONCLUSIÓN

Frente a la evidencia recaudada, es necesario establecer que los colaboradores de la Tienda Gollo sienten satisfacción respecto a los factores psicosociales presentes en la organización. Esta condición permite valorar las condiciones propias del espacio físico, así como los elementos presentes en dicho espacio como el mobiliario y las relaciones sociales que tienen lugar dentro de la empresa.

El bienestar que se trabaja mediante la revisión y mejoramiento continuo de los factores psicosociales, presentes en las condiciones descritas en el párrafo anterior, evidencias seguridad y comodidad para los colaboradores en el desarrollo de sus funciones laborales. Desde esta perspectiva también es importante mencionar la redistribución del espacio físico y la implementación de protocolos orientados a proteger la salud de trabajadores y clientes frente a la situación generada por la pandemia del Covid -19.

A pesar de que la realidad a cambiado, respecto de la forma en que se trabajaba un par de años atrás, las relaciones sociales, psicológicas y emocionales de los colaboradores parecen tener una sensación positiva al respecto.

Además, es importante acotar que todos los seres humanos son diferentes y por ende sus personalidades y subjetividades también lo son; no obstante, la labor realizada en el punto de venta se orienta a generar relaciones humanas y profesionales de calidad lo que determina en conjunto con las condiciones físicas, un clima organizacional positivo desde la perspectiva de los factores psicosociales.

5.1.1.5.2 RECOMENDACIÓN

Específicamente, es importante abordar la dimensión del ambiente social y las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Algunas respuestas ofrecidas por las personas encuestadas revelan que se encuentra en alguna medida, comprometida la percepción de estar a gusto en el trabajo, lo que evidencia situaciones de relaciones humanas que comprometen el ambiente social en el punto de venta.

Las divergencias y conflictos entre colaboradores son parte de la lógica organizacional, sería una falacia el señalar que en el trabajo no existen diferencias entre las personas causadas por diversas razones, lo que sí debe imperar, son los recursos laborales como: protocolos, procesos de comunicación, valores organizacionales, espacios de resolución de conflictos, mesas de diálogo, reuniones programadas, entre otros elementos, que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la organización.

5.1.2 SEGUNDO OBJETIVO ESPECIFICO

Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

5.1.2.1 REFERENTE: SATISFACCIÓN.

El estado emocional que representa la satisfacción es posible analizarlo en relación con el vínculo emocional positivo y los pensamientos que demuestra tener los colaboradores respecto a su trabajo y las funciones que desempeña. En otras palabras, la satisfacción se distingue o no, gracias a las actitudes que el colaborador tenga de frente a su trabajo, la cual puede ser positiva o negativa, por lo que, además, incluye la dimensión comportamental y motivacional en relación con la organización y su puesto de trabajo.

5.1.2.2 VARIABLE: CARRERA ADMINISTRATIVA.

Representa el registro con la información y trayectoria de los colaboradores en las organizaciones. La carrera administrativa, es una tarea que hasta hace pocos años dependía exclusivamente del Departamento de Recursos Humanos, el cual compilaba la información de los trabajadores en muchas áreas del desarrollo profesional; no obstante, los nuevos conocimientos al respecto revelan la importancia de renovar ciertas prácticas, con la finalidad de incluir al talento humano de la empresa como factor responsable, activo y dinámico de su propio desarrollo.

Las oportunidades laborales que se desarrollan mediante diversas estrategias como son los concursos internos y los procesos de ascenso, deben representar oportunidades para el crecimiento de todos los trabajadores, lo cual significa que cada trabajador puede avanzar a su ritmo al sentirse más identificado con la organización siendo coautor de su crecimiento profesional y personal.

5.1.2.2.1 CONCLUSIÓN

La evidencia presentada demuestra que la carrera administrativa se encuentra vinculada a las condiciones del trabajo, en este caso particular a los ascensos y los concursos internos que ofrece la empresa. Aunado a lo anterior, es importante mencionar que la Tienda Gollo se posiciona desde un paradigma actual, promoviendo la responsabilidad de la carrera profesional en cada uno de los trabajadores, motivándoles y orientando sus capacidades, habilidades, competencias y conocimientos en beneficio de las oportunidades laborales.

Lo anterior, se denota en las oportunidades de ascensos que las personas encuestadas indicaron tener y, de igual forma, en los concursos internos que participaron.

De esta forma, se desarrolla una estrategia empresarial altamente competitiva, al valorar al cliente interno como un recurso positivo y valioso, capaz de desarrollar funciones diversas en la organización, situación que contribuye de forma notable en el desarrollo del clima organizacional y, a la vez, representa una característica diferenciadora frente al mercado laboral en donde muchas empresas se orientan a buscar talento humano fuera de la organización para ocupar las plazas vacantes.

5.1.2.2 RECOMENDACIÓN

Los concursos internos y los procesos de ascensos representan una oportunidad de continuidad en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, por lo que es importante actualizar, comunicar y ejecutar de forma permanente los manuales respectivos a este tipo de acciones organizacionales, de forma que motive y genere un sentido de pertenencia y satisfacción tanto para los aspirantes, así como para la empresa. A su vez, es el Departamento de Recursos Humanos quien se encarga de ofrecer un seguimiento a los trabajadores, de forma que implica conocer sobre sus capacidades y habilidades para desempeñarse en puestos diferentes a los que ocupan en la actualidad. Es por lo anterior, que se hace necesario seguir estableciendo mecanismos que permitan mayor interacción entre el Departamento de Recursos Humanos y los colaboradores, de forma que, los procesos de concursos internos y ascensos puedan ser cada vez más inclusivos con los subalternos y, a la vez, se tenga mayor conocimiento sobre las capacidades que poseen los mismos.

5.1.2.3 VARIABLE: INCENTIVOS.

Existe una gran variedad de incentivos que, en calidad de estrategias las empresas definen y establecen de manera formal en los procesos administrativos de la organización, con la finalidad de aumentar el nivel de desempeño de los colaboradores y así alcanzar metas y objetivos establecidos.

Otra característica de los incentivos es que representan ser reforzadores de conductas, es decir, ante un estímulo determinado se genera una conducta determinada que puede

ser reforzada mediante la obtención de una recompensa o un castigo. Es evidente que, a nivel organizacional, se busca erradicar aquellas conductas que no sean productivas para la organización y eventualmente, estimular mediante una serie de reforzadores motivacionales sean estos económicos o no económicos, aquellas conductas que beneficien la productividad y otras buenas prácticas por parte de los trabajadores que forman parte de la organización.

Lo anteriormente descrito es muy importante, debido a que mediante de incentivos, las organizaciones desarrollan programas y planes vinculados a los perfiles de puestos, por lo que se desea que un colaborador se comporte de una manera determinada tanto dentro como fuera de la organización, siendo reflejo de la misma en todo momento.

5.1.2.3.1 CONCLUSIÓN

Dentro del análisis expuesto, se ha podido considerar que los planes y programas de incentivos que existen en la Tienda Gollo se encuentran dispuestos para generar una alta motivación en los colaboradores, debido a que son diversos y existen tanto incentivos económicos como no económicos a los que los subalternos valoran de forma positiva con base sus posiciones individuales.

Sin embargo, todavía en tiempos presentes se puede observar que los incentivos económicos resultan ser altamente atractivos para los colaboradores. A su vez, dentro de los incentivos no económicos los viajes pagados por la empresa también resultan interesantes de conseguir, debido a que representan oportunidades de esparcimiento y relajación.

5.1.2.3.2 RECOMENDACIÓN

Las nuevas generaciones de talento humano tienen la capacidad en la actualidad de conocer de forma previa, a las organizaciones, sus características y formas de trabajo, entre ellas, los planes y programas de incentivos que ofrecen a sus colaboradores, siendo estas condiciones analizadas al momento de considerar pasar a formar parte de la fuerza laboral de la organización.

Los planes de incentivos deben ser revisados periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de representar una ventaja competitiva con relación a otras empresas en el mercado, de forma que los planes de incentivos tengan siempre la capacidad de motivar y atraer el esfuerzo del talento humano con base en sus intereses y necesidades, para que de esta forma sean representativos y eficientes.

5.1.2.4 VARIABLE: BENEFICIOS.

Los planes y programas de beneficios en las organizaciones deben estar diseñados estratégicamente por el Departamento de Recursos Humanos para atraer y retener a los colaboradores, simbolizan motivación y aumento de productividad debido a que se están destinados a satisfacer necesidades tanto para el colaborador como para la empresa.

5.1.2.4.1 CONCLUSIÓN

La investigación indica que, en este caso particular, los beneficios se encuentran orientados hacia los procesos de capacitación y formación. Desde los procesos de capacitación, Tienda Gollo se caracteriza por desarrollar a sus colaboradores mediante insumos variados y amplios, tanto así que como empresa se caracteriza por poseer una universidad interna la cual cuenta con una serie de capacitaciones que ofrecen a sus colaboradores con la finalidad de desarrollar los conocimientos y competencias necesarias en cada puesto de trabajo, situación que además se vincula de forma estrecha

con la cultura organizacional, debido a que es mediante la educación que se transmiten la ideología, valores, objetivos de la organización.

En cuanto a la formación, Tienda Gollo valora el esfuerzo que realizan los colaboradores de forma individual para obtener estudios universitarios que ofrezcan conocimientos actualizados y profundos en los trabajadores y puedan ser valorados para ocupar puestos de mayor responsabilidad en la organización.

5.1.2.4.2 RECOMENDACIÓN

Las tendencias modernas en Administración y en Recursos Humanos señalan el paso de tener colaboradores a los que tradicionalmente se les conoce como especialistas, dedicados específicamente a desarrollar una sola función, para migrar a tener talento humano conocido como generalista, es decir, representa un recurso que pueden desarrollar diversas funciones en la organización.

Desde la perspectiva expuesta los procesos de capacitación y formación desarrollan un papel importante, debido a que es altamente importante capacitar a los colaboradores, pero también es necesario que los colaboradores tengan la oportunidad de desarrollar y profundizar sus conocimientos y habilidades mediante estudios superiores formales, que los prepare de forma aún más integral en el desarrollo de sus funciones y, de esta manera, se vean beneficiados tanto las empresas como los trabajadores.

Es por lo que el Departamento de Recursos Humanos debe analizar desde una posición más estratégica el generar las condiciones que le permitan a los trabajadores, la integración de los objetivos laborales y académicos de frente a las ideas anteriormente descritas.

5.1.3 TERCER OBJETIVO ESPECIFICO

Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

5.1.3.1 REFERENTE: MOTIVACIÓN.

Uno de los componentes más destacados que conforman la motivación, radica en el esfuerzo que los colaboradores demuestran al realizar su trabajo. Este esfuerzo es parte de una actitud positiva que evidencia bienestar integral, sentido de pertenencia y satisfacción hacia el lugar de trabajo y las funciones que se desempeñan comúnmente.

Los colaboradores deben estar motivados siempre en el trabajo, tal y como se demuestra en la evidencia compilada, en la que los trabajadores indican siempre realizar el esfuerzo posible al momento de desarrollar su trabajo, por lo que se denota un clima laboral sano, productivo y beneficioso para todos; a pesar de los cambios que la empresa a implementado debido a las nuevas condiciones laborales producidas por factores externos como la pandemia.

5.1.3.2 VARIABLE: AMBIENTE LABORAL.

El ambiente laboral nunca debe comprenderse únicamente como la dimensión física y los elementos materiales que se encuentran en la organización, sino que, por el contrario, la dimensión física en conjunto con otras condiciones sociales y psicológicas son las que conforman el ambiente laboral en las organizaciones. Es importante añadir que las condiciones mencionadas deben responder a criterios óptimos y satisfactorios para que ser percibidos y vividos por los trabajadores de forma positiva, de lo contrario, se estaría frente a un ambiente laboral inadecuado que influye negativamente en las personas, su capacidad de producción, las relaciones sociales y en el ámbito psicológico y emocional.

5.1.3.2.1 CONCLUSIÓN

Actualmente, es importante aportar que, desde la percepción de la mayoría de las personas participantes en el proceso investigativo, se denota un ambiente laboral positivo y satisfactorio a nivel de las condiciones físicas, sociales y psicológicas; no obstante, otras opiniones aportan información al respecto que denota compromisos en las condiciones citadas. En este sentido, cobra importancia el entender que los seres humanos no siempre concuerdan en sus opiniones y percepciones sobre los temas investigados por lo que es importante identificar los elementos que generan la divergencia de opinión entre los colaboradores en la Tienda Gollo.

Aunado a lo anterior, sobresale que el ambiente laboral en la organización se caracteriza por ser de tipo consultivo, debido a que existe confianza en los colaboradores para tomar algunas decisiones, evidenciando autonomía y responsabilidad. Sin embargo, también aparecen condiciones de un ambiente laboral participativo, producto de las relaciones existentes entre el equipo de trabajo, los procesos de comunicación anteriormente señalados y la motivación existente en la fuerza de trabajo. Todos estos elementos indican y conformar un clima laboral propositivo en el punto de venta.

5.1.3.2.2 RECOMENDACIÓN

El ambiente laboral no es una condición no es una condición acabada o preestablecida por la existencia o ausencia de ciertos elementos en la lógica organizacional, sino que es una condición dinámica y cambiante que responde a los intereses, vínculos emocionales, percepciones, formas de ser, pensar y actuar y por supuesto, a los elementos físicos necesarios para llevar a cabo todas y cada una de las tareas a realizar en el lugar de trabajo.

Por lo anterior, se insta a la Empresa Gollo a continuar realizando acciones que promuevan conocimientos y retroalimentación de parte de los clientes internos y externos sobre las condiciones físicas, sociales y psicológicas que tienen lugar en la empresa, de forma que se pueda implementar mejoras continuas que respondan a las condiciones emergentes necesarias de ser subsanadas para así desarrollar de manera continua, un ambiente laboral sano y productivo como parte del clima laboral de la organización.

5.1.3.3 VARIABLE: CONDICIONES DE TRABAJO.

De todo lo argumentado es fundamental destacar que las condiciones de trabajo hacen referencia al conjunto de factores que se establecen y fueron informados y pactados en la relación laboral.

De más está acotar, que dichos factores deben responder de forma específica a las condiciones que la legislación laboral de Costa Rica ha establecido como derechos de las personas trabajadoras y que deben ser respetadas por las partes involucradas, es decir, trabajadores y patronos, con el fin de que la relación sea armoniosa, dignificante y salvaguarde los principios humanos y legales que la respaldan.

5.1.3.3.1 CONCLUSIÓN

Con base en lo expuesto anteriormente y para efectos del presente trabajo de investigación, se analizaron los factores: salario y horario laboral, de forma que los colaboradores de la Tienda Gollo afirman conocer y estar de acuerdo con los factores que conforma la relación laboral.

Específicamente con el salario, se comprende la importancia que el mismo representa para la condición humana y a la vez, como elemento dignificante de la persona tras haber cumplido con las responsabilidades laborales asignadas. Es así como los colaboradores siempre reciben su remuneración salarial en las condiciones pactadas; a su vez, es importante acotar, la relación que existe con el pago de los incentivos económicos

anteriormente citados en el presente capítulo, siendo que los factores son vinculantes y necesarios para la existencia humana y la productividad laboral.

Por otra parte, respecto al factor del horario laboral, parece existir mayoritariamente opiniones positivas al respecto; sin embargo, unas pocas opiniones difieren de las propuestas por la mayoría.

En este caso, es importante considerar la dimensión ofrecida por parte de la Administración, en la que se explica la naturaleza de la empresa y la existencia de periodos temporales en los que los colaboradores podrían esforzarse un poco más, debido a que son temporadas altas, lo que no significa un abuso en la disposición de la jornada laboral, sino que son características que conforman las condiciones propias del trabajo en particular y que, como se aclaró, los colaboradores afirmaron conocer las condiciones laborales convenidas.

5.1.3.3.2 RECOMENDACIÓN

Desde el Departamento de Recursos Humanos y los Departamentos financieros contables, se continúen realizando acercamientos al sector empresarial, de forma que se cuente con la información más actualizada posible para ofrecer a los colaboradores de la organización salarios competitivos que respondan a las tendencias del mercado y que, además, se encuentren apegados a la legislación laboral costarricense.

Por otra parte, es importante realizar propuestas en los diseños de los horarios de trabajo que se puedan implementar de manera eficiente, particularmente en las temporadas altas o de mayor nivel de trabajo para la organización, de forma que permita a los colaboradores continuar gozando de calidad de vida en el trabajo, situación que además conlleva la integración de la vida personal con la vida laboral y, de esta manera, se beneficie el clima organizacional de la compañía.

5.1.3.4 VARIABLE: PARTICIPACIÓN.

Anteriormente en el presente capítulo, se ha expuesto desde los aportes ofrecidos desde las variables examinadas, que el clima organizacional de la Tienda Gollo involucra la participación de los colaboradores, debido a que son quienes conforman la organización y forman parte de los diferentes procesos, entre los que se puede citar: el ambiente laboral, beneficios, motivación, comunicación, factores psicosociales, carrera administrativa y condiciones de trabajo, entre otros. Es así que se puede denotar que la participación de los colaboradores es constante y positiva.

5.1.3.4.1 CONCLUSIÓN

En este sentido, es importante acotar que la participación de los colaboradores responde a condiciones amplias y diversas como se explicó en el párrafo anterior, no obstante, si se desea valorar la misma desde posiciones un poco más delimitadas como la participación directa o la indirecta, es posible exponer que ambas posiciones se encuentran presentes en la dinámica organizacional.

Desde la participación directa se denota que los colaboradores se encuentran satisfechos al reconocer que sus opiniones, propuestas y aportes son acogidos como aportes significativos por sus superiores.

Por otra parte, la participación indirecta o representativa, hace referencia en este caso particular, a la representación que uno o unas pocas personas hacen del resto de colaboradores frente a dinámicas grupales, como juntas administrativas o asociaciones, entre otras agrupaciones posibles. En el caso de Tienda Gollo, existe una asociación para los colaboradores; no obstante, no todos los trabajadores participan en la misma, lo que evidencia que la participación indirecta no es tan determinante en el clima organizacional, como sí lo es la participación directa de los trabajadores en la empresa.

5.1.3.4.2 RECOMENDACIÓN

La empresa continúe desarrollando estrategias y espacios donde los colaboradores tengan la posibilidad de participar de forma directa, así como se señaló en la conclusión anterior. Esta condición permite desarrollar beneficios como el sentido de identidad, trabajo en equipo, espíritu de cooperación, empatía y el reforzamiento de muchos otros elementos organizacionales que proveen de satisfacción y motivación a los trabajadores, debido a que desde sus puestos de trabajo, tienen conciencia de formar parte de una empresa que los determina, escucha y contempla en la medida de lo posible, respecto de los procesos organizacionales, lo cual significa y representa un apropiarse del trabajo en todo sentido.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, R. (2012). Caso de Gollo Gobierno Corporativo. Recuperado de:
<https://prezi.com/bcquuxnpvssi/caso-de-gollo-gobierno-corporativo/> (21 oct 2021)
- Arnold, John; Randall, Ray y cols. (2012). Psicología del Trabajo. Pearson. México.
- Azuero, Á. (2018). Significado del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.
- Báez Melián, J.M. (2011): "La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 70, abril, pp. 127-148.
- Barragán, J. y otros (2019). Influencia de los beneficios laborales y del área de gestión humana en la calidad de vida de los trabajadores de la empresa GLOBAL JOB SAS. Bogotá. Colombia.
- Barrantes Echavarría, R. (2005). Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. Editorial EUNED, San José, Costa Rica.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Pearson. Bogotá, Colombia.
- Bladimir Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a la Economía* (julio - septiembre 2018). Agosto 2018 - ISSN: 1696-8360
- Blog. (2011). Reclutamiento y selección de personal. Recuperado de:
<http://procesodereclutamientodepersonal.blogspot.com/> (28 de octubre 2021, 20:40 pm)
- Canossa Montes De Oca, H. (2019). Humanos en la empresa: Gestión de Talento Humano, más que recursos en la organización. Primera edición. Costa Rica: Independently published.
- Cerdán Gómez, R. (2015). Bienestar corporativo como estrategia de diferenciación. Universidad de Valencia. España.

- Chacón Segura, A. (s.a). Wellness. Nuevo paradigma en salud corporativa. Escuela de Administración y Gestión de Recursos Humanos. Universidad Técnica Nacional. Recuperado de:
https://www.academia.edu/30210032/Wellness_nuevo_paradigma (4 de Noviembre, 2021. 23:00 pm)
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw – Hill. México, D.F.
- Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. McGraw – Hill. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw - Hill. México, D.F.
- Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. EOI. Escuela de Negocios. Costa Rica 21. (2011). Alajuela Costa Rica. Recuperado de:
<http://www.costarica21.com/Alajuela-s.html> (14 de octubre 2021, 14:50 pm)
- Cortés, M y Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. Universidad Autónoma del Carmen. Campeche, México.
- DeCatanzaro, D. (2001). Motivación y emoción. Pearson. México.
- Del Pilar Arcos Gutiérrez, F. (2015). La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en una empresa financiera en la ciudad de Ambato. Pontificia Universidad Católica. Ambato, Ecuador.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Pearson. México.
- Dubrin, A. (2008). Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo. Pearson. México.
- Eden Water (s.a). Recuperado de: <https://www.aguaeden.es/blog/los-diferentes-tipos-de-ambiente-laboral-en-las-empresas> (27 de octubre 2021, 16:20 pm)
- Gallardo Echenique, E. (2017). Metodología de la Investigación. Huancayo, Universidad Continental.
- Gan, F y Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. Barcelona. España.
- Garbuglia, S. (2013). Clima Laboral En un Organismo Público. Trabajo de Investigación. Mendoza, Argentina.

- Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación. Red Tercer Milenio. Tlalnepantla, Estado de México.
- González Tomiyama, M. (2021). Motivación intrínseca y extrínseca y su relación con la satisfacción laboral en el consorcio Nefrológico del norte Chiclayo. Pura – Perú. Grupo Unicomer. (s.a). Cadenas – Grupo – Unicomer. Recuperado de: <https://grupounicomer.com/cadenas-gollo/> (21 oct 2021)
- Grupo Unicomer. (2020). Misión y visión. Recuperado de: <https://grupounicomer.com/mision-y-vision/> (22 set 2021)
- Grupo Unicomer. (s.a). Nuestra historia. Recuperado de: <https://www.gollotienda.com/historia> (20 oct 2121)
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Hernández Sampieri, R. y otros. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw – Hill. México. D.F.
- Kluwer. W. (s.a). Condiciones de trabajo. Recuperado de: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASMjCyNjtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoA8IP3-DUAAAA=WKE (28 de octubre 2021, 21:50 pm)
- La Torella, M. (2014). Beneficios laborales: Una herramienta de gestión estratégica en puesto medios y altos. Tesis de maestría. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson. México.
- Rubio Bohórquez, D. (2019). Incentivos financieros y no financieros tendientes a la motivación y liderazgo de colaboradores en instituciones prestadoras de servicios salud en Colombia. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Up. Blog Incentivos laborales. Recuperado de: <https://www.up-spain.com/blog/incentivos-laborales-salariales/> (26 de octubre 2021, 20:54 pm)
- Universidad Hispanoamericana. (2014). Seminario Liderazgo Empresarial y Psicología Organizacional. San José Costa Rica.

Uribe Prado, J. (2015). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. Manual Moderno. México, D.F.

Uribe Prado, J. (2016). Psicología del Trabajo: un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. Manual Moderno. Ciudad de México.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 1

Entrevista Nº 1

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 1: Liderazgo.

Indicadores: Autocrático y Transformacional.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda El Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Cuál es su opinión de la empresa Tienda Gollo?

2. ¿Cómo describe el estilo de liderazgo que utiliza con su equipo de trabajo?

3. ¿De qué manera usted en calidad de administrador inspira a sus colaboradores?

4. ¿Cuándo algún miembro de su equipo propone alguna idea o sugerencia usted la toma en cuenta?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 2

Entrevista Nº 2

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 2: Motivación.

Indicadores: Intrínseca y Extrínseca.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?

2. ¿Su trabajo le permite alcanzar y satisfacer sus necesidades?

3. ¿Puede mencionar qué elementos o condiciones de su trabajo le motivan?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 3

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 3

Entrevista Nº 3

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 3: Comunicación.

Indicadores: Ascendente y Descendente.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Qué opinión le merecen los procesos de comunicación existentes en la empresa?

2. ¿Los colaboradores que están a su cargo, tienen la confianza de discutir con su persona asuntos importantes relacionados al trabajo?

3. ¿Cuál es su opinión sobre los procesos de comunicación dentro de la empresa?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 4

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 4

Entrevista Nº 4

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 4: Factores Psicosociales.

Indicadores: Ambiente social y Ambiente físico.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Cuál es su sentir respecto a los factores organizacionales y humanos en la empresa?**

2. **¿De qué manera usted como administrador le ofrece importancia a que los colaboradores estén a gusto en el trabajo?**

3. **¿Considera usted que la empresa posee las condiciones ideales a nivel del ambiente físico para que este sea el adecuado y poder desarrollar las diversas funciones de cada puesto de trabajo?**

4. **¿El mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, son los apropiado para su desempeño laboral?**

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 5

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 5

Entrevista Nº 5

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 2: Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Variable Nº 5: Carrera Administrativa.

Indicadores: Ascensos y Concurso interno.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Cómo describiría el nivel de sensación positiva que usted tiene con relación a su trabajo y lugar de trabajo?**

2. **A nivel de la carrera profesional ¿Cómo usted le anima a cada colaborador a tomar sus propias iniciativas para desarrollar su carrera profesional?**

3. **Durante el tiempo laborado en la empresa ¿Ha tenido la oportunidad de obtener ascensos laborales?**

4. **¿Qué tan satisfecho está usted con su desarrollo profesional dentro de la empresa a nivel de concursos internos?**

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 6

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 6

Entrevista Nº 6

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 2: Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Variable Nº 6: Incentivos.

Indicadores: Económico y No Económicos.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Los programas y planes de incentivos con que cuenta la empresa le motivan en su desarrollo laboral?

2. ¿Cuáles incentivos económicos tiene la empresa y cómo se define el ser otorgado a los colaboradores?

3. ¿Cuáles incentivos no económicos tiene la empresa y cómo se define el ser otorgado a los colaboradores?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 7

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 7

Entrevista N° 7

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 2: Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Variable N° 7: Beneficios.

Indicadores: Capacitación y Formación.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Los programas de beneficios con que cuenta la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas personales y laborales?

2. En general ¿Qué tan satisfecho está usted con la o las capacitaciones que recibió por parte de la empresa para desarrollar su trabajo actual?

3. ¿La empresa ofrece beneficios económicos y no económicos dirigidos a que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 8

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 8

Entrevista Nº 8

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 3: Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 8: Ambiente Laboral.

Indicadores: Consultivo y Participativo.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Pone usted mucho esfuerzo para lograr los objetivos de su trabajo?

2. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa?

3. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones psicológicas (bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, etc) presentes en la empresa?

4. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones sociales (trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, garantías laborales, etc) presentes en la empresa?

5. ¿Cómo describirá el nivel de confianza y capacidad de decisión que usted tiene con relación a sus funciones de trabajo?

6. ¿Usted como administrador considera la participación y opinión de los colaboradores con el objetivo de que las decisiones laborales sean establecidas de forma conjunta entre la administración y los trabajadores?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 9

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 9

Entrevista Nº 9

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 3: Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 9: Condiciones de Trabajo.

Indicadores: Salario y Horario Laboral.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda El Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Usted conoce y está de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación laboral que existe entre la empresa y su persona como son información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc?**

2. **¿Recibe usted un salario justo y de manera puntual con base a su puesto y funciones laborales?**

3. **¿Considera usted que el horario laboral que tiene dentro de la organización le permite realizar una integración eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de su vida personal?**

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 10

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA N° 10

Entrevista Nº 10

Aplicado a Administración

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo Nº 3: Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable Nº 10: Participación.

Indicadores: Directa e Indirecta.

Instrucciones:

La presente entrevista constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su participación en la empresa para la que trabaja?

2. ¿Considera usted que la Gerencia de la empresa establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su puesto de trabajo?

3. ¿Es representado por otro colaborador en algún sindicato o comité de la empresa?

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 11

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 1

Cuestionario N° 1

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 1: Liderazgo.

Indicadores: Autocrático y Transformacional.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda El Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Cuál es su opinión de la empresa Tienda Gollo?

Excelente	()
Muy buena	()
Buena	()
Regular	()
Necesita mejorar	()

2. ¿Cómo describe la influencia de su jefe inmediato en la tienda?

La influencia se presenta siempre	()
La influencia se presenta casi siempre	()
La influencia se presenta a veces	()
La influencia se presenta de vez en cuando	()
La influencia nunca se presenta	()

3. ¿Su jefe inmediato es quien tiene toda la autoridad y toma unilateralmente las decisiones en la empresa?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

4. ¿Se siente usted inspirado por su jefe inmediato?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 12

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 2

Cuestionario N° 2

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 2: Motivación.

Indicadores: Intrínseca y Extrínseca.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

2. ¿Su trabajo le permite alcanzar y satisfacer todas sus necesidades personales?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

3. ¿Cuál de las siguientes condiciones le motivan más a su persona en el trabajo?

Remuneración	()
Seguridad	()
Estatus	()
Crecimiento	()
Todas las anteriores	()
Ninguna de las anteriores	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 13

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 3

Cuestionario N° 3

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 3: Comunicación.

Indicadores: Ascendente y Descendente.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Cómo califica los procesos de comunicación existentes en la empresa?

Excelente	()
Muy buena	()
Buena	()
Regular	()
Necesita mejorar	()

2. ¿Tiene la libertad y confianza de discutir con su jefe inmediato asuntos importantes relacionados al trabajo?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

3. ¿Qué situación describe mejor su impresión de las comunicaciones dentro de la empresa?

Nos mantiene plenamente informados	()
Nos mantiene informados de manera adecuada	()
Nos mantiene bastante bien informados	()
Nos da sólo una cantidad limitada de información	()
No nos dice mucho a todos acerca lo que está pasando	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 14

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 4

Cuestionario N° 4

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 1: Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 4: Factores Psicosociales.

Indicadores: Ambiente social y Ambiente físico.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Cómo se siente con los factores organizacionales y humanos existentes en la empresa?

Muy de acuerdo	()
De acuerdo	()
Indiferente	()
En desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()

2. ¿Su jefe inmediato le da importancia a que los trabajadores/as estén a gusto en el trabajo?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

3. ¿El ambiente físico donde realiza su trabajo es adecuado?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

4. ¿El mobiliario que tiene disponible en su área de trabajo (silla, escritorio, computadora, etc) e implementos como el uniforme, son los apropiado para su desempeño laboral?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 15
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CUESTIONARIO N° 5

Cuestionario N° 5

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 2: Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Variable N° 5: Carrera Administrativa.

Indicadores: Ascensos y Concurso interno.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda El Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Cómo describirá el nivel de sensación positiva que usted tiene con relación a su trabajo y lugar de trabajo?**

Muy Positiva	()
Positiva	()
Normal	()
Poco positiva	()
Nada positiva	()

2. **¿En la empresa le animan a tomar la iniciativa en la determinación de su propio desarrollo profesional?**

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

3. Durante el tiempo laborado en la empresa ¿Ha tenido la oportunidad de obtener ascensos laborales?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
De vez en cuando	()
Nunca	()

4. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su desarrollo profesional dentro de la empresa a nivel de concursos internos?

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Neutral	()
De alguna manera insatisfecho	()
Insatisfecho	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 16

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 6

Cuestionario N° 6

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 2: Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Variable N° 6: Incentivos.

Indicadores: Económico y No Económicos.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Los programas y planes de incentivos con que cuenta la empresa le motivan a desarrollar su desempeño laboral?**

Definitivamente sí	()
Probablemente sí	()
Indeciso	()
Probablemente no	()
Definitivamente no	()

2. **¿Qué tipo de incentivo económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?**

Primas anuales	()
Pensiones	()
Complementos de sueldos	()
Planes de prestamos	()
Comisiones	()

3. **¿Qué tipo de incentivo no económico prefiere recibir por parte de la empresa donde labora?**

Viajes	()
Actividades recreativas	()
Símbolos de reconocimiento	()
Comedor	()
Horarios flexibles	()
Otros	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 17

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 7

Cuestionario N° 7

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 2: Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Variable N° 7: Beneficios.

Indicadores: Capacitación y Formación.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Los programas de beneficios con que cuenta la empresa satisfacen sus necesidades y expectativas personales y laborales?**

Definitivamente sí	()
Probablemente sí	()
Indeciso	()
Probablemente no	()
Definitivamente no	()

2. **En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la o las capacitaciones que recibió por parte de la empresa para desarrollar su trabajo actual?**

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Moderadamente satisfecho	()
Poco satisfecho	()
Insatisfecho	()

3. **¿La empresa ofrece beneficios económicos y no económicos dirigidos a que los colaboradores obtengan estudios universitarios formales?**

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
Muy poco	()
Nunca	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 18

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 8

Cuestionario N° 8

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 3: Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 8: Ambiente Laboral.

Indicadores: Consultivo y Participativo.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. ¿Pone usted mucho esfuerzo para lograr los objetivos de su trabajo?

Siempre	()
Casi siempre	()
A veces	()
Muy poco	()
Nunca	()

2. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, higiene, etc) presentes en la empresa?

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Neutral	()
De alguna manera insatisfecho	()
Insatisfecho	()

3. ¿Se encuentra satisfecho con las condiciones psicológicas (bienestar emocional, sentido de pertenencia e identidad, nivel de estrés, etc) presentes en la empresa?

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Neutral	()
De alguna manera insatisfecho	()
Insatisfecho	()

4. **¿Se encuentra satisfecho con las condiciones sociales (trabajo en equipo, colaboración, práctica de valores personales y organizacionales, garantías laborales, etc) presentes en la empresa?**

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Neutral	()
De alguna manera insatisfecho	()
Insatisfecho	()

5. **¿Cómo describirá el nivel de confianza y capacidad de decisión que usted tiene con relación a sus funciones de trabajo?**

Muy Bueno	()
Bueno	()
Normal	()
Regular	()
Nulo	()

6. **¿Es considerada la participación y opinión de los colaboradores de forma que las decisiones laborales son establecidas de forma conjunta entre el jefe inmediato y trabajadores?**

Siempre	()
Casi siempre	()
De vez en cuando	()
Muy poco	()
Nunca	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 19

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 9

Cuestionario N° 9

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 3: Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 9: Condiciones de Trabajo.

Indicadores: Salario y Horario Laboral.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Usted conoce y está de acuerdo con el conjunto de elementos que conforman la relación laboral que existe entre la empresa y su persona como son información del contrato laboral, condiciones laborales, funciones, perfil del puesto, salario, etc?**

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Neutral	()
Algo en desacuerdo	()
Muy en desacuerdo	()

2. **¿Recibe usted un salario justo y de manera puntual con base a su puesto y funciones laborales?**

Siempre	()
Casi siempre	()
De vez en cuando	()
Muy poco	()
Nunca	()

3. **¿Considera usted que el horario laboral que tiene dentro de la organización le permite realizar una integración eficiente entre su trabajo y los demás aspectos de su vida personal?**

Definitivamente sí	()
Probablemente sí	()
Indeciso	()
Probablemente no	()
Definitivamente no	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 20

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO N° 10

Cuestionario N° 10

Aplicado a Colaboradores

TEMA

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

Objetivo N° 3: Reconocer el impacto que tiene la productividad de los colaboradores de acuerdo con el nivel de motivación en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela durante el último cuatrimestre del año 2021.

Variable N° 10: Participación.

Indicadores: Directa e Indirecta.

Instrucciones:

El presente cuestionario constituye un instrumento básico para conocer las opiniones sobre el clima organizacional de la Tienda Gollo. Su diseño posibilita reunir aspectos generales y específicos relacionados con la presente investigación. Es con base a esta información y gracias a su **colaboración anónima**, se podrá tener una integración más amplia de las variables de estudio. Es importante acotar que no existen respuestas “buenas o malas”, por lo que se le solicita que conteste con sinceridad y de la forma más detallada posible a las preguntas que se le presentan. Finalmente, se agradece su participación y contribución en la presente investigación.

1. **¿Qué tan satisfecho se encuentra con su participación en la empresa para la que trabaja?**

Muy satisfecho	()
Satisfecho	()
Neutral	()
De alguna manera insatisfecho	()
Insatisfecho	()

2. **¿Considera usted que su jefe inmediato establece iniciativas que promueven su capacidad de decisión en su puesto de trabajo?**

Siempre	()
Casi siempre	()
De vez en cuando	()
Muy poco	()
Nunca	()

3. **¿Es representado por otro colaborador en algún sindicato o comité de la empresa?**

Siempre	()
Casi siempre	()
De vez en cuando	()
Muy poco	()
Nunca	()

Gracias por su valiosa cooperación

ANEXO 21
APROBACIÓN DEL TEMA

UNIVERSIDAD CASTRO CARAZO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE
ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

RONALD ESQUIVEL CAMACHO
110150124

INFORME ACADÉMICO DE PROYECTO DE GRADUACIÓN PRESENTADO ANTE EL
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS COMO
PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA

SAN JOSÉ, COSTA RICA
SETIEMBRE /2021

APROBACIÓN DEL TEMA

LINETH
CERDAS
SANCHEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
LINETH CERDAS
SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2021.10.19
15:47:46 -06'00'

Lcda. Lineth Cerdas Sánchez
Directora de Carrera

ILEANA ARCE
CAMPOS
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por ILEANA ARCE
CAMPOS (FIRMA)
Fecha: 2021.10.18
08:15:01 -06'00'

Ph.Ed. Ileana Arce Campos
Asesora Metodológica

EDDIE ALLAN
ELIZONDO MORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
EDDIE ALLAN ELIZONDO MORA
(FIRMA)
Fecha: 2021.10.13 21:06:32
-06'00'

MBA. Eddie Allan Elizondo Mora
Asesor Académico

ANEXO 22

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

PARA TEMA Y MODALIDAD DE

GRADUACIÓN (ANEXO 5)

**VICERRECTORIA DE DOCENCIA
ANEXO 5**

**SOLICITUD DE AUTORIZACION PARA TEMA
Y MODALIDAD DE GRADUACION**

Nombre del estudiante: Ronald Esquivel Camacho

Número de cédula del estudiante: 110150124

Teléfonos: Casa: 2591-3840 Oficina: _____ Celular: 8746-2255

Modalidad de Graduación: _____ Tesis X Proyecto

_____ Seminario de Graduación

Carrera: **Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos** _____

Grado: Licenciatura _____ X _____ Maestría _____ Doctorado _____

Sede: Central _____ X _____ Limón _____ Paso Canoas

Puntarenas _____ Pérez Zeledón _____ Puriscal _____

Palmares _____ Otro _____

Inicio: III Cuatrimestre, año _____ 2021 _____ Finalización: _____ III Cuatrimestre, año 2021.

TEMA

Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante e1 último cuatrimestre del año 2021.

PROBLEMA A INVESTIGAR

¿Como es el clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el segundo semestre del año 2021?

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

Estudiar el clima organizacional de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar la percepción de los colaboradores hacia los elementos: liderazgo, motivación, comunicación y factores psicosociales de acuerdo con el impacto de estos factores en el clima organizacional en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.

Determinar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo de los empleados de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, con respecto a los aspectos de la carrera administrativa, incentivos, y beneficios que reciben en la compañía con el fin de conocer el sentido de pertenencia que sienten hacia la organización.

Reconocer el nivel de motivación de los colaboradores en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, la participación en la toma de decisiones que tienen los empleados en la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021.

RAZONES POR LAS QUE ESCOGE EL TEMA:

Inicialmente el presente tema de investigación responde, a la necesidad expresada por parte de la administración de la empresa Gollo El Carmen de Alajuela, la cual, fue comunicada como tema de interés a desarrollar en la organización.

Un segundo argumento para desarrollar el presente estudio pretende ser valorado en como un insumo de importancia para la empresa Gollo, orientado a favorecer el bienestar y satisfacción integral de todos los colaboradores en la ejecución cotidiana de sus actividades laborales.

Como tercer argumento, es altamente importante señalar que el estudio del clima organizacional permite realizar un abordaje integral de la empresa, involucrando aspectos administrativos, operativos, y humanos. Todos estos aspectos son altamente importantes para el desarrollo y funcionamiento sano y productivo de la empresa, principalmente, en la actualidad, en la que se requiere el desarrollo y aplicación de recursos que posibiliten la interrelación entre los diferentes departamentos y secciones de la organización, no solo desde la perspectiva laboral- administrativa, sino que además, se debe considerar todos los factores que influyen y se dinamizan desde el recurso humano, debido a que las organizaciones se encuentran habitadas por personas poseedoras de habilidades, conocimientos, competencias y oportunidades de mejora y desarrollo, necesarias de conocer e intervenir en función del bienestar integral de ellas mismas y de la empresa.

ANEXO 23

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL

TUTOR

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

San José, 20 de setiembre del 2021

Señores.
Facultad de Ciencias Empresariales.
MBA. Lineth Cerdas Sanchez.
Universidad Castro Carazo.
Sede Central.
Presente.

Estimados señores

Por medio de la presente me permito informarle que he aceptado ser el asesor académico del estudiante Ronald Esquivel Camacho, cédula de identidad número 1-1015-0124, en el desarrollo de su proyecto de graduación.

Me comprometo desde que inicia hasta que finalice el proceso de elaboración de esta, con el fin de que sea presentada como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

Atentamente

EDDIE ALLAN ELIZONDO Firmado digitalmente por EDDIE
ALLAN ELIZONDO MORA (FIRMA)
MORA (FIRMA) Fecha: 2022.01.11 23:29:14
-06'00'

MBA. Eddie Allan Elizondo Mora
Asesor Académico

ANEXO 24

CARTA DE APROBACIÓN DEL

TUTOR

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

San José, 27 de enero del año 2022.

MBA Lineth Cerdas Sánchez
Directora de Carrera de Administración y Ciencias
Universidad Castro Carazo

Estimada Señora:

Yo, Eddie Elizondo Mora Asesor Académico del Proyecto de Graduación “Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo, El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021”, elaborado por el estudiante Ronald Esquivel Camacho, cédula 110150124, para optar por el grado de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.

Informo que el proyecto se encuentra en las condiciones óptimas y requeridas a nivel académico y técnico, para ser sometido a revisión por parte de la Dirección de la carrera.

Sin otro particular se suscribe.

EDDIE ALLAN ELIZONDO MORA (FIRMA) Firmado digitalmente por EDDIE ALLAN ELIZONDO MORA (FIRMA)
Fecha: 2022.01.28 01:37:07 -06'00'

MBA. Eddie Elizondo Mora
Asesor Académico
Cédula: 6-0224-0883

ANEXO 25

CARTA DE APROBACIÓN DE LA

METODÓLOGA

CARTA DE APROBACIÓN DE LA METODÓLOGA

San José, 12 de enero del año 2022

Señores.
Facultad de Administración y Ciencias Empresariales.
Master Lineth Cerdas Sánchez
Universidad Castro Carazo.
Sede Central.
Presente.


Estimados señores

La suscrita, Ileana Arce Campos, en calidad de asesora metodológica del (a) estudiante Ronald Esquivel Camacho cédula de identidad número 110150124 quién está desarrollando el proyecto de investigación titulado "Estudio del clima organizacional de la empresa Gollo, El Carmen de Alajuela, durante el último cuatrimestre del año 2021", hago de su conocimiento que la misma, cumple con lo establecido en la Guía de Trabajos Finales vigente para la modalidad de Proyecto de Graduación; encontrándose en óptimas condiciones para ser sometida a revisión por parte de la directora de carrera y los lectores asignados.

Se extiende la presente a solicitud de los estudiantes, para efectos de la revisión y presentación del Informe Final de su Trabajo de Graduación ante la Dirección de Carrera correspondiente.

Atentamente

ILEANA ARCE CAMPOS
(FIRMA)
Ph.Ed. Ileana Arce Campos.
Asesora Metodológica



Firmado digitalmente por
ILEANA ARCE CAMPOS
(FIRMA)
Fecha: 2022.01.27
10:46:53 -0600

ANEXO 26
CARTA DE LA FILÓLOGA

CARTA DE LA FOLÓLOGA

Astrid Quirós Granados

Filóloga UCR

A quien interese:

Yo, Astrid Quirós Granados, Filóloga de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 3-438-182, inscrita en el Colegio Licenciados y Profesores, con el carné N° 80791 y en la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carné N° 0096, hago constar que he revisado el trabajo. Y he corregido en él, los errores encontrados en redacción, ortografía, gramática y sintaxis. El trabajo se titula:

ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021

RONALD ESQUIVEL CAMACHO

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado, en la ciudad de San José a los ocho días del mes de enero dos mil veintidós. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.

ASTRID
CAROLIN
A QUIROS
GRANAD
OS

Firmado digitalmente por ASTRID CAROLINA QUIROS GRANADOS (FIRMA)
Fecha: 2022.01.11 07:54:18 -05'00'

Teléfono: 8315 95 27 Correo: asq@fio.ucr.ac.cr

ANEXO 27

CONTROL DE ASISTENCIA A

DIRECCIÓN DE TRABAJOS FINALES

DE GRADUACIÓN

Control de Asistencia a Dirección de Trabajos Finales de Graduación

Nombre del estudiante: Ronald Esquivel Camacho

Número de cédula: 110150124

Carrera: Licenciatura en Administración de Gerencia de Recursos Humanos

Tema: ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GOLLO EL CARMEN DE ALAJUELA, DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2021.

N°	Fecha	Hora de Inicio	Hora de Salida	Firma del Tutor	Firma del Estudiante
1	29 / 09 / 2021	7:00 pm	8:15 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
2	02 / 10 / 2021	5:00 pm	6:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
3	13 / 10 / 2021	7:30 pm	8:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
4	20 / 10 / 2021	8:30 pm	9:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
5	27 / 10 / 2021	8:00 pm	9:10 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
6	02 / 11 / 2021	9:30 pm	10:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
7	09 / 11 / 2021	8:00 pm	9:00 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
8	16 / 11 / 2021	7:30 pm	8:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
9	23 / 11 / 2021	6:50 pm	8:00 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
10	30 / 11 / 2021	9:00 pm	10:00 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
11	01 / 12 / 2021	8:00 pm	9:00 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
12	08 / 12 / 2021	7:20 pm	8:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
13	15 / 12 / 2021	8:00 pm	9:00 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
14	22 / 12 / 2021	7:00 pm	8:00 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	
15	06 / 01 / 2022	7:30 pm	8:30 pm	EDDIE ALLAN ELZONDO MORA (FIRMA)	

V° B° Director de Carrera _____