

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

Sede del Pacífico

Carrera Gestión y Administración Empresarial

**IDENTIFICACIÓN DE PROCEDERES QUE DELIMITAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JC MERCANTIL UBICADA EN SAN RAMÓN DE ALAJUELA, CON LA FINALIDAD DE FORTALECER EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES, PARA EL PERIODO 2024**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

Sustentantes:

German Josueth Ramírez Torres

Rocío Paola Ríos González

PUNTARENAS, 2025

## HOJA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Universidad Técnica Nacional  
Gestión y Administración Empresarial  
Sede del Pacífico

### HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 24 de mayo del año 2025 al ser las 11:30 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

**Profesor Tutor:** Allen Solórzano Salas.  
**Profesora Lectora Interna:** Berleotte Gamboa Avalos.  
**Representante del Sector productivo:** Ronny Espinoza Espinoza.  
**Presidente del Tribunal Examinador:** Marco Castro Mendoza.

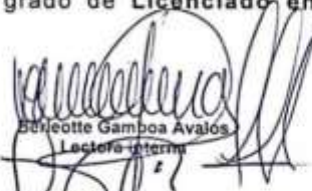
En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, del estudiante German Josueth Ramírez Torres.

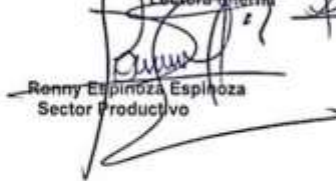
Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa su tesis titulada "Identificación de procederes que delimitan el clima organizacional en la empresa JC mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024".

Concluida la presentación/defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, el estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciado en Gestión Empresarial**.

  
Allen Solórzano Salas  
Profesor Tutor

  
Marco Castro Mendoza  
Presidente del Tribunal Examinador

  
Berleotte Gamboa Avalos  
Lectora Interna

  
Ronny Espinoza Espinoza  
Sector Productivo

Estudiante

  
German Josueth Ramírez Torres



---

 HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 24 de mayo del año 2025 al ser las 11:30 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

**Profesor Tutor:** Allen Solórzano Salas.

**Profesora Lectora Interna:** Berleotte Gamboa Avalos.

**Representante del Sector productivo:** Ronny Espinoza Espinoza.

**Presidente del Tribunal Examinador:** Marco Castro Mendoza.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Rocío Paola Ríos González.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa su tesis titulada "Identificación de procedimientos que delimitan el clima organizacional en la empresa JC mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024".


Concluida la presentación/defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.



Allen Solórzano Salas  
Profesor Tutor



Marco Castro Mendoza  
Presidente del Tribunal Examinador




Ronny Espinoza Espinoza  
Sector Productivo

Estudiante



Rocío P. R. G.  
Rocío Paola Ríos González



Berleotte Gamboa Avalos  
Lectora Interna



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a las personas que me han apoyado a lo largo del proceso universitario y han estado presentes en los momentos más importantes de mi vida, con un aporte tanto en los tiempos de alegría como en los de dificultad. Por ello, dedico el trabajo a mis padres, Flor María Torres Alvarado y German Luis Ramírez Ramírez. Considero que han hecho un arduo trabajo y se han entregado su mayor esfuerzo para transmitirme una educación basada en valores y principios; han estado, además, en cada etapa de mi vida, brindándome el mayor apoyo para que esto fuera posible.

Además, dedico la tesis a mi hermano, Josué Gerardo Ramírez Torres, quien siempre ha estado presente, brindándome los mejores consejos en momentos difíciles; más que un hermano ha sido mi mejor amigo. Seguidamente, agradezco mi tío, Jorge Antonio Ramírez Ramírez, quien siempre se ha involucrado en mi proceso universitario y me ha dado su valioso respaldo.

Seguidamente, a mi novia, Kennia Angélica Sandoval Arguedas, de quien he recibido apoyo y acompañamiento en todo momento en de proceso, de una manera significativa. Finalmente, agradezco a toda mi familia, pues de una u otra manera se han involucrado para apoyarme.

**German Josueth Ramírez Torres, 2024**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a las personas más importantes y al gran pilar de mi vida, pues me han ayudado y apoyado durante todo el proceso universitario. Ellos han sido mi mayor motivación y fuerza para salir adelante en los momentos buenos y también en los difíciles.

Dedico la tesis, por tanto, a mis padres, Gaudy María González Sequeira y Douglas Cesar Ríos Coronado, quienes han realizado un arduo trabajo con su mayor esfuerzo para transmitirme una educación llena de valores y principios, y ser mi mayor apoyo e impulsarme a ser mejor siempre.

Seguidamente, a mi novio Sergio Andrés López Sánchez, por ser mi apoyo incondicional, por brindarme los mejores consejos en momentos difíciles, por impulsarme a crecer y estar a mi lado durante todo el proceso.

Agradezco a Dios, por permitirme alcanzar esta etapa en mi vida, por regalarme salud, la bendición de mi familia, el amor de mi novio, la fe que me ha sostenido y la sabiduría y fortaleza necesarias para culminar este proceso.

Agradezco y dedico mi tesis a Dios, a mi novio y a mi familia, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente.

**Rocío Paola Ríos González, 2024**

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a mis padres, German Luis Ramírez Ramírez y Flor María Torres Alvarado, por apoyarme en todo momento, por darme la oportunidad de recibir una excelente educación a lo largo de mi proceso de formación personal y por inculcarme sólidos valores.

También agradezco a mi hermano Josué Gerardo Ramírez Torres, por su constante apoyo y presencia en todo momento de mi vida.

Me siento muy satisfecho con la familia que tengo; siempre la he considerado un ejemplo de unión, amor, esfuerzo y apoyo mutuo. Cada logro de mi vida también les pertenece y alcanzar este grado de licenciatura es una meta obtenida gracias al esfuerzo familiar, por lo cual les agradezco profundamente.

**German Josueth Ramírez Torres, 2024**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Gaudy María González Sequeira y Douglas Cesar Ríos Coronado, por apoyarme en todo momento, por inculcarme principios, valores y brindarme una excelente educación, valiosos aspectos que han forjado mi formación personal y profesional.

Agradezco también a mi novio, Sergio Andrés López Sánchez, por apoyarme incondicionalmente, por acompañarme, aconsejarme y ser parte de mis metas e impulsarme siempre a crecer.

Me siento inmensamente bendecida, orgullosa y agradecida por la familia que tengo, compuesta por mis padres, mi novio, mis hermanos y mis sobrinos; ellos son mi mayor ejemplo. Siempre he visto en ellos una familia ejemplar, donde prevalecen la unión, el amor, la fe, el esfuerzo y el apoyo incondicional. Cada logro de mi vida, por lo tanto, también les pertenece y obtener mi grado de licenciatura representa una gran meta conjunta, acompañada de su amoroso respaldo y esfuerzo, los cuales agradezco infinitamente.

¡A Dios, mi novio y mí familia, infinitas gracias!

**Rocío Paola Ríos González, 2024**

**TABLA DE CONTENIDOS**

HOJA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR .....	ii
DEDICATORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL.....	1
ASPECTOS INTRODUCTORIOS .....	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Área de estudio .....	6
1.3 Delimitación del problema .....	8
1.4 Justificación.....	16
1.5 Estado del arte .....	20

1.6 Alcances y limitaciones .....	33
1.7 Objetivos de la investigación.....	36
1.7.1 Objetivo general .....	36
1.7.2 Objetivos específicos .....	36
1.8 Antecedentes .....	37
1.8.1 Aspectos históricos .....	37
1.8.2 Marca corporativa .....	39
1.8.3 Planificación Estratégica .....	40
1.8.3.1 Marco filosófico .....	42
1.8.4 Funciones generales de la empresa .....	45
1.8.5 Estructura orgánica .....	47
1.8.5.1 Organigrama empresarial.....	49
1.9 Planteamiento del problema.....	50
1.9.1 Análisis de la situación problemática .....	51

1.9.2 Planteamiento del problema.....	64
1.10 Hipótesis de la investigación .....	68
1.10.1 Hipótesis .....	69
1.10.2 Resumen de hipótesis.....	70
1.10.3 Alcance de las hipótesis en la investigación .....	71
1.11 Matrices de la congruencia y consistencia metodológica.....	71
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>74</b>
2.1 Características de la población .....	76
2.1.1 Características demográficas.....	79
2.2 Clima organizacional.....	81
2.2.1 Características de un clima organizacional .....	85
2.2.2 Factores que influyen en el clima organizacional.....	88
2.2.3 Importancia del clima organizacional para el éxito empresarial .....	102
2.2.4 Consecuencias de un clima organizacional mal planificado.....	106

2.2.5 Evaluación del clima organizacional .....	111
2.3 Monitoreo continuo del clima organizacional.....	115
2.3.1 Realización de acciones correctivas y preventivas .....	118
2.4 Cultura de mejora continua .....	120
2.4.1 Impacto del clima organizacional en el desempeño.....	122
2.4.2 Influencia del clima organizacional en la retención del talento.....	126
2.4.3 Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa.....	128
2.4.4 Estrategias para mejorar el clima organizacional.....	130
2.4.5 Seguimiento y mantenimiento del clima organizacional.....	137
2.5 Desempeño laboral para el éxito laboral.....	139
2.5.1 Factores del desempeño laboral.....	142
2.5.2 Beneficio de un buen desempeño laboral .....	145
2.5.3 Diseño de un sistema de gestión del desempeño.....	148
2.5.4 Evaluación del desempeño .....	150

2.5.5 Gestión del bajo desempeño laboral .....	152
2.5.6 Reconocimiento y recompensa del desempeño laboral .....	154
2.5.7 Relación entre el desempeño laboral y los resultados empresariales.....	156
2.6 Crecimiento organizacional .....	158
2.6.1 Beneficios y desafíos del crecimiento organizacional .....	160
2.6.2 Influencia del crecimiento en la estructura orgánica .....	162
2.6.3 Retos derivados del crecimiento .....	163
2.6.4 Cultura y valores organizacionales .....	165
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	168
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	169
3.1 Delimitación de la investigación .....	170
3.2 Tipo de investigación .....	171
3.2.1 Enfoque del estudio .....	171
3.2.2 Alcance del estudio .....	175

3.2.3 Diseño de la investigación.....	178
3.3. Fuentes primarias y secundarias .....	181
3.3.1 Fuentes primarias .....	181
3.3.2 Fuentes secundarias .....	182
3.4 Población de interés.....	182
3.4.1 Cobertura de la población abarcada .....	185
3.5.1 Alcance de la operacionalización de las variables en la investigación .....	189
3.6 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos .....	204
3.6.1 Diseño de instrumento de recolección de datos.....	204
3.6.2 Período de aplicación del instrumento .....	216
3.7 Procesamiento y análisis de datos.....	216
3.7.1 Procesamiento de datos.....	217
3.7.2 Análisis de la información.....	218
3.8 Presentación de resultados.....	220

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	222
PRINCIPALES RESULTADOS .....	223
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	344
PRINCIPALES HALLAZGOS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	345
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y UTILIZADA .....	360
ANEXOS.....	395
7.1 Anexo 1 Mapa de Variables .....	395
7.2 Anexo 2 Tabla 10 Contexto general de la investigación desde la problemática, escenarios y la selección de variables del proceso.....	396
7.3 Anexo 3 Instrumento – Entrevista Jefatura .....	399
7.4 Anexo 4 Instrumento – Entrevista Jefatura Área Operativa .....	404
7.5 Anexo 5 Definición de las palabras clave.....	410
7.6 Anexo 6 Cronograma de actividades .....	411
7.7 Anexo 7 Autorización para uso y manejo de los TFG .....	416

### TABLA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Valores empresariales .....	43
<b>Tabla 2</b>	Contexto de preguntas del planteamiento del problema.....	66
<b>Tabla 3</b>	Contexto de hipótesis, objetivos y planteamiento del problema.....	70
<b>Tabla 4</b>	Matriz de la consistencia metodológica .....	72
<b>Tabla 5</b>	Matriz de la congruencia metodológica.....	73
<b>Tabla 6</b>	Resumen de operacionalización de variables.....	187
<b>Tabla 7</b>	Operacionalización de variables – Jefatura .....	191
<b>Tabla 8</b>	Operacionalización de variables – Área Operativa.....	197
<b>Tabla 9</b>	Vinculación de conclusiones con recomendaciones.....	359
<b>Tabla 10</b>	Contexto general de la investigación desde la problemática, escenarios y la selección de variables.....	396

### TABLA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Macrolocalización del proceso de investigación .....	9
<b>Figura 2</b>	Microlocalización del proceso de investigación .....	10
<b>Figura 3</b>	Marca corporativa .....	39
<b>Figura 4</b>	Distribución de la jerarquía de las áreas funcionales .....	48
<b>Figura 5</b>	Organigrama empresarial.....	49
<b>Figura 6</b>	Indicadores de un clima organizacional negativo.....	58
<b>Figura 7</b>	Indicadores de desafíos del clima organizacional	241
<b>Figura 8</b>	Desafíos en la gestión del recurso humano	276
<b>Figura 9</b>	Desconocimiento del término de motivación laboral	292
<b>Figura 10</b>	Indicadores de motivación de JC Mercantil	299

### TABLA DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	Composición de la población de interés .....	183
<b>Cuadro 2</b>	Distribución porcentual de la población de interés y cobertura	185
<b>Cuadro 3</b>	Distribución de las características sociodemográficas del área operativa y administrativa.....	266

### TABLA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Composición de la población de interés .....	184
<b>Gráfico 2</b>	Distribución de género de las jefaturas.....	225
<b>Gráfico 3</b>	Distribución por área de trabajo de los colaboradores.....	227
<b>Gráfico 4</b>	Distribución de las jefaturas según rango de edad.....	228
<b>Gráfico 5</b>	Tipos de incentivos otorgados a los colaboradores.....	251
<b>Gráfico 6</b>	Tipos de actividades recreativas implementadas en la empresa.....	258
<b>Gráfico 7</b>	Distribución de género del área operativa y administrativa.....	268
<b>Gráfico 8</b>	Distribución por área de trabajo de los colaboradores.....	272
<b>Gráfico 9</b>	Distribución del área operativa y administrativa según rango de edad.....	275
<b>Gráfico 10</b>	Proporción de los rangos de edad condensadas con mayor predominio.....	278

<b>Gráfico 11</b>	Distribución de colaboradores según rango de años laborados	278
<b>Gráfico 12</b>	¿Conoce si la empresa cuenta con políticas de cultura organizacional, la cual obedece a aspectos tales como ética, moral, respeto y solidaridad, entre otros?.....	281
<b>Gráfico 13</b>	¿Existe un buen liderazgo por parte de los directivos de la empresa?.....	286
<b>Gráfico 14</b>	¿Conoce qué es motivación laboral?.....	290
<b>Gráfico 15</b>	¿JC Mercantil utiliza métodos de motivación laboral?.....	294
<b>Gráfico 16</b>	Apreciación de la comunicación interna efectiva.....	305
<b>Gráfico 17</b>	¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo?.....	311
<b>Gráfica 18</b>	¿Se dan incentivos a los trabajadores?.....	313
<b>Gráfica 19</b>	Clasificación de incentivos recibidos por los trabajadores.....	317
<b>Gráfica 20</b>	¿Dispone de recursos tecnológicos y físicos para un buen desempeño laboral?.....	322
<b>Gráfica 21</b>	Actividades recreativas recibidas por los trabajadores en la empresa.....	327
<b>Gráfica 22</b>	Departamento responsable de la gestión de conflictos laborales en la empresa.....	333
<b>Gráfica 23</b>	Distribución de valores promovidos en la empresa JC Mercantil.....	337
<b>Gráfica 24</b>	¿Valora usted el referir a la empresa JC Mercantil como una excelente opción laboral en el área de Occidente? .....	340

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proceso de investigación se desarrolla en una empresa denominada JC Mercantil S.A, ubicada en San Ramón de Alajuela, la cual se dedica a la distribución de mobiliario de hogar y oficina.

El elemento que motiva el presente estudio es el clima organizacional, con enfoque en una identificación de los elementos que principalmente lo componen, dentro de una estructura establecida en las organizaciones como lo es la cultura organizacional. En este sentido, la finalidad es reconocer planes o programas que las autoridades y áreas funcionales tengan determinados, y de esta forma, aplicarlos como parte de un proceso que busca la mejora continua del fortalecimiento constructivo, que fomenta un crecimiento organizacional asociado con los valores y ética profesional; todo ello para optimizar el desempeño de los colaboradores.

Dentro de la perspectiva teórica desarrollada, se determina el contexto del tema, ya que, en la actualidad, el clima organizacional figura como un gran desafío para las empresas. Dada la participación que tiene en el campo empresarial, se ha demostrado a través de estudios la importancia que este tiene para el desarrollo de las organizaciones; claro está, en concordancia con el plan de negocios que se promulgue, según su naturaleza.

La problemática desarrollada muestra la realidad que viven las empresas al no contar con el amparo de una adecuada estructura organizacional, considerando

que el recurso humano es uno de los elementos más importantes, pero el más complejo de manejar, dada la variedad y diversidad de comportamiento, de pensamiento y sentir de todas las personas. En la implicación de una cultura organizacional, por lo tanto, el gerente debe adecuar su equipo de trabajo, mediante una filosofía empresarial.

De esta forma, la metodología permite estructurar un estudio que analiza profundamente, desarrolla e identifica la situación real de JC Mercantil, acerca de la necesidad de contar con un ambiente óptimo, que posibilite, mediante políticas, parámetros o planes la aplicación de métodos estructurados, estimular en los trabajadores un ambiente adecuado y competitivo.

Por tanto, se pretende solucionar la separación existente entre el personal administrativo y el operativo, donde se detecta un nivel de insatisfacción y desmotivación que infiere indiscutiblemente con su desempeño laboral y el sentir de pertenencia a la empresa. Ante estos resultados, la investigación establece conclusiones importantes y recomendaciones que permitan subsanar las áreas con debilidades significativas.

**Palabras clave:** <sup>1</sup>clima organizacional, satisfacción laboral, reconocimiento laboral, recompensa, desempeño.

---

<sup>1</sup> Léase las definiciones de las palabras clave en el anexo 5.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

## **ASPECTOS INTRODUCTORIOS**

### **1.1 Introducción**

El clima organizacional es un elemento de gran relevancia para el control y desarrollo de las empresas, pues su fin óptimo, desde el punto de vista empresarial, es brindar las herramientas necesarias para el logro de los objetivos, de modo que la empresa consiga posicionarse en el mercado. En el campo de la gestión de desarrollo humano, por su parte, permite que los colaboradores se sientan parte de ella, mediante un ambiente adecuado para optimizar el desempeño laboral.

En la actualidad, dada la gran importancia que finalmente se ha otorgado al personal dentro de las organizaciones, lo cual genera beneficios que impactan globalmente los procesos de negocios, y en contraposición con la problemática señalada en estudios especializados, respecto a la carencia de planes y programas que promuevan un adecuado clima organizacional, se lleva a cabo la siguiente investigación: "Identificación de procedimientos que delimitan el clima organizacional en la empresa JC Mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024".

Debido a la sostenida demanda del mercado y al notable crecimiento empresarial en Costa Rica, uno de los aspectos medulares por considerar es el comportamiento organizacional, ya que a través de este se orienta el desarrollo

hacia una cultura acorde con los objetivos la empresa para competir en el sector económico.

La empresa objeto de estudio participa en un mercado con gran auge en este milenio. Su actividad económica se basa en distribuir mobiliario de oficina y hogar, por lo tanto, se puede considerar inmersa en una fuerte competencia que en la actualidad es fluctuante, debido a las condiciones en el mercado. Contar, por lo tanto, con un personal comprometido ante estas condiciones, es necesario para seguir con las operaciones y evolucionado de manera positiva.

JC Mercantil, posee una larga trayectoria en la comercialización de los productos antes indicados, sin embargo, es importante establecer la forma en que la organización crea un ambiente de trabajo óptimo y sano. Esto, con el fin de generar una relación entre la empresa y los trabajadores, con afianzamiento de la lealtad y sobre todo, en reconocimiento de la satisfacción que sienten los colaboradores por su trabajo y el crecimiento que va teniendo dentro de ella.

En este sentido, el clima organizacional cobra importancia, ya que influye directamente en el desempeño de los colaboradores, con lo cual se genera un impacto profundo en elementos sensibles, muy apegados a contextos de la inteligencia emocional, los cuales las organizaciones deben trabajar. Entre ellos, se cita la motivación para lograr sus objetivos laborales y personales, con grados de satisfacción por el crecimiento en el campo profesional, según su carrera en áreas de conocimiento dispuestas por la organización.

Parte del contexto necesario de abordar es medir la satisfacción que los empleados logren obtener, de tal manera que su nivel de motivación se concentre en la automotivación y en sentir plenitud por lo que hacen. Esto establece una simbiosis entre su trabajo, la empresa y el campo personal, lo que favorece su crecimiento autónomo. Este proceso, a su vez, mejora considerablemente las relaciones y los elementos de la eficacia y eficiencia. Todo esto es evidente cuando se obtiene el acompañamiento adecuado por parte del liderazgo y las autoridades, convencidos de que implica una mejora continua en el desarrollo de una cultura organizacional acorde con los valores de la empresa.

Se busca, con base en los resultados del presente estudio, que la empresa JC Mercantil tome las acciones correspondientes optimizar adecuadamente los procesos de toma de decisiones. A través de ello se logrará incluir en su planificación el desarrollo de programas efectivos que promuevan cambios en el ambiente de trabajo, con la premisa de que son parte elemental de la empresa, si esta desea su permanencia y crecimiento futuro.

Por lo anterior, la presente investigación se divide en los siguientes apartados, los cuales permiten visualizar todo el proceso que se lleva a cabo:

- **Primeras páginas:** Abarcan la estructura inicial del documento, con respecto a la aprobación del trabajo por parte de la comisión, dedicatoria, agradecimientos y resumen ejecutivo.

- **Capítulo I Marco Referencial:** Lo conforman puntos de gran relevancia en cuanto a información relacionada con el estado del arte, los antecedentes de organización, la problemática, las preguntas del planteamiento del problema, las hipótesis y las matrices de la consistencia y congruencia metodológica; todo ello con la finalidad de mostrar eje central que promueve la investigación.
- **Capítulo II Marco Teórico:** Se enfoca en el desarrollo de elementos teóricos de investigadores que justifican la problemática de estudio y la orientación del análisis.
- **Capítulo III Marco Metodológico:** Establece la metodología del trabajo con respecto al tipo de investigación, población de interés y la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- **Capítulo IV Análisis de Resultados:** Se basa en la interpretación, el análisis y la realimentación a partir de la información recopilada y las fuentes secundarias.
- **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.** Se detallan las observaciones y se plantean mejoras en las áreas que presentan debilidades o carencias.
- **Capítulo VI Bibliografía.** Se muestra la bibliografía consultada y que utilizaron los investigadores, la cual evidencia la problemática y permitió el desarrollo de la investigación.
- **Capítulo VII Anexos:** Información complementaria al proceso de investigación acerca de los instrumentos de trabajo.

## 1.2 Área de estudio

Este trabajo se enfoca en un proceso de investigación para determinar el clima organizacional, con el fin de validar si en la actualidad la empresa JC Mercantil S.A. lo aplica en el desarrollo de sus diversos procesos de trabajo, de tal manera que responda a la naturaleza de su creación como participante en el universo empresarial donde se desenvuelve y como respuesta a las necesidades del mercado presentes en los consumidores.

En este sentido, el clima organizacional forma parte elemental de su cultura, la cual se requiere proyectar para que los colaboradores trabajen en un ambiente propicio para el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo, más allá de eso, es necesario que los gerentes reconozcan la importancia de mantener al equipo de trabajo en condiciones laborales justas, oportunas y merecidas; de esta forma, no solo alcanzarán sus metas personales en el desempeño de sus labores, sino que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Uno de los elementos relevantes de la administración moderna es cambiar paradigmas antiguos provenientes de la revolución industrial. Debe recordarse que el recurso humano no está destinado únicamente a trabajar y generar ingresos, sino que se trata de personas con las habilidades necesarias para la empresa, pero que, debido a su horario laboral, hacen de su empleo una parte central de su vida. Por tal razón, se involucran emocionalmente y necesitan sentirse parte de algo más significativo en esta dimensión de su vida. Si los gerentes adoptan este aspecto

como parte importante y lo aprovechan, verán que los trabajadores forman parte del recurso más importante y necesario para lograr las metas empresariales.

Por lo tanto, el desarrollo de esta investigación se enfoca principalmente en la validación y aplicación del clima organizacional como eje fundamental de la cultura de la empresa, cuya finalidad es crear valor a lo interno, mediante el fortalecimiento y expansión organizacional, para determinar una mejor proyección de cadena de valor externa, hacia la búsqueda de la excelencia en la atención de los clientes, mejorar la productividad y generar un repunte de competitividad que le permita mantenerse en el mercado actual.

Este proceso se pretende llevar a cabo en las oficinas administrativas, específicamente en el Departamento Operacional y Administrativo, por lo que se busca aplicar técnicas para la recolección de datos acerca del comportamiento de los colaboradores, que determinen fortalezas y debilidades, así como explorar temas sobre la motivación, oportunidades de crecimiento, comunicación, capacitación, reconocimiento, incentivos y liderazgo, con el fin de conocer el grado de satisfacción de cada uno de ellos.

Por lo tanto, el área de estudio se dirige principalmente al ambiente organizacional, ya que este constituye una parte fundamental de la filosofía cultural de la organización y establece el clima laboral como una de sus cualidades.

### **1.3 Delimitación del problema**

La delimitación constituye, en este apartado, varios aspectos, entre los cuales se desarrollan: delimitación espacial, delimitación temporal, delimitación del universo, delimitación del contenido y delimitación del problema.

Estos elementos son relevantes para la indagación, pues marcan puntualmente el campo de estudio y de acción, con base en los resultados, de forma que respondan a las preguntas generadoras de la investigación, como motivo sustancial.

#### **1.3.1 Delimitación Espacial**

En cuanto a la delimitación espacial para el desarrollo de la presente investigación, la ubicación se ha determinado de acuerdo con la división geográfica administrativa costarricense, la cual es definida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esta división establece los límites territoriales que permiten un marco preciso para la realización del estudio. En este contexto, la investigación se lleva a cabo en el cantón de San Ramón de la provincia de Alajuela, cuyo punto de ubicación exacto es diagonal al Plantel Municipal.

##### **1.3.1.1 Macrolocalización de la investigación**

La macrolocalización muestra el ámbito de abordaje de la investigación en cuanto a la ubicación por lugar. En este caso, se desarrolla en el cantón de San

Ramón, por lo que en la siguiente imagen de Google Maps se establece, de manera ampliada, el punto de abordaje del estudio en la zona central del cantón.

**Figura 1 Macrolocalización del proceso de investigación**



**Nota.** El mapa representa la ubicación global en la que se concentra el trabajo de investigación, por lo cual señala la zona central del cantón seleccionado.

**Fuente:** tomado de Google Maps, 2024.

### 1.3.1.2 Microlocalización de la investigación

En cuanto a la microlocalización, esta muestra el lugar de abordaje del estudio de forma más específica. La imagen adjunta, tomada también de Google Maps, señala las oficinas administrativas y la bodega de la empresa JC Mercantil, ambas establecidas en un área de aproximadamente 1.200 metros cuadrados, justo

donde se centra el desarrollo del trabajo de campo para la recolección de datos, según la metodología empleada.

**Figura 2** *Microlocalización del proceso de investigación*



**Nota.** El mapa representa la ubicación específica donde se desarrolla el trabajo de campo para recolectar la información.

**Fuente:** tomado de Google Maps, 2024.

### 1.3.2 Delimitación Temporal

La delimitación temporal estima la extensión de tiempo que concentra el desarrollo de la investigación, por lo que se determina el período de importancia iniciando en setiembre de 2023 y finalizando en abril de 2025, con un tiempo de abordaje de un año, aproximadamente.

Es importante indicar que el desarrollo de este estudio aborda el tiempo que se estima comúnmente para tipos de investigaciones por tesis y en este sentido, también determinado en la normativa de la Universidad Técnica Nacional.

### **1.3.3 Delimitación del Universo**

La delimitación del universo contempla la población objeto de estudio de la investigación. En este caso, se determinan específicamente los departamentos de Gerencia, Administrativo y Operacional de la empresa JC Mercantil, con aproximadamente 12 trabajadores, quienes figuran como los informantes o fuentes primarias.

### **1.3.4 Delimitación del Contenido**

En cuanto a la delimitación por contenido, se centra en la identificación de los elementos del clima organizacional que la empresa JC Mercantil emplea, con la finalidad de conocer procederes que delimitan el crecimiento organizacional y el desempeño de los trabajadores.

En este sentido, reconocer los métodos y técnicas, permite visualizar la forma como esta empresa organiza y conduce su recurso humano con base en la filosofía empresarial, de tal manera que se logre constatar el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores, ya que esto determina su desempeño y el equilibrio laboral esperado.

Por su parte, en caso contrario, es claro comprender que la ausencia de estos elementos plantea una problemática que puede afectar de manera riesgosa, en primer lugar, el estado emocional de los trabajadores, lo cual puede desmotivar su crecimiento hacia una carrera administrativa y operativa; en segundo lugar, el logro de la empresa en cuanto a un óptimo crecimiento y desarrollo empresarial.

### **1.3.5 Delimitación del problema**

Mediante la delimitación del problema se pretende mostrar la problemática que gira en torno a la empresa objeto de estudio y principalmente lo que motiva el desarrollo de la presente investigación. Por ello, este apartado cobra vital importancia, ya que a través de él no solo se da a conocer la problemática, sino que se generan las preguntas que orientan el proceso, desde los escenarios hasta la conclusión que valida su alcance.

En este caso, se hace un análisis en dos contextos de abordaje significativo que da orientación primaria con la indagación:

- **Análisis de situación problemática.** Esta pretende exponer la problemática que gira en torno al tema central.
- **Planteamiento del problema.** En este caso, es la síntesis que resume el problema y establece la generación de las preguntas que darán respaldo al desarrollo del tema.

Por lo anterior, reconocer el clima organizacional de la empresa en cuestión es necesario para evaluar, de forma oportuna, el logro de los objetivos respecto de su participación en el mercado con organizaciones competidoras que prestan servicios iguales o similares; por ello, la investigación se centra en diagnosticar el estado actual de la empresa JC Mercantil, en este tema de gran interés.

Un propósito, en esencia, es también reconocer en la evaluación el procedimiento de trabajo que se emplea en cuanto a técnicas, programas y otros, para establecer un clima organizacional adecuado en los diferentes departamentos. De esta forma, se establece la presencia de una cultura organizacional que busca unificar a los colaboradores mediante estrategias de comportamiento y estudio de la conducta, según sea la proyección de la empresa para la aplicación de los valores empresariales, como medio necesario para vivirlos de la forma en que la empresa desea mostrarse a los competidores y clientes. En este sentido, se requiere que los trabajadores los interioricen por su parte; también se requiere la implicación de los valores personales para el alcance de sus objetivos laborales, como parte de la aplicación de la ética profesional.

Para el estudio es muy relevante este tipo de identificación, ya que permite reconocer el contexto empresarial por el cual trabaja la empresa para el logro de sus objetivos principales.

Es claro reconocer que, en la actualidad, muchas empresas desconocen el empleo de este tipo de temáticas, aun cuando hay mucha información al respecto.

Los suscritos investigadores consideran que esto se debe, en su gran mayoría, a la falta de conocimientos en cuanto al desarrollo empresarial.

La delimitación de la problemática se centra en evidenciar las dificultades que enfrentan actualmente muchos empresarios, las cuales han perdurado a lo largo del tiempo debido, entre otras causas, a la falta de recursos y, especialmente, a la escasa atención e interés en el desarrollo integral del personal. Esta situación se ve agravada por la ausencia de oportunidades y de programas adecuados que faciliten un mejor reconocimiento y gestión de los colaboradores, particularmente en contextos donde se trabaja con personas que presentan comportamientos diversos y donde es fundamental considerar aspectos culturales, así como los usos y costumbres del entorno.

Para una mejor comprensión de esta problemática, en la sección correspondiente al planteamiento del problema se presenta una serie de artículos y estudios que evidencian cómo diversos factores influyen negativamente en el ámbito empresarial, impidiendo que las empresas operen de manera óptima en un mercado altamente competitivo.

Por consiguiente, resulta necesario analizar y aplicar métodos eficaces para la estimulación del personal, tales como la motivación, la capacitación, el reconocimiento, la recompensa, el nivel de satisfacción, el desempeño laboral, la comunicación asertiva y un trato digno, justo y equitativo.

Dentro de este planteamiento, se diseñan cuatro preguntas relativas al problema: una pregunta generadora que cuestiona de manera completa la investigación y tres subpreguntas que complementan a la pregunta principal. A continuación, se detallan las interrogantes mencionadas anteriormente:

### **Pregunta generadora**

1. ¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?

### **Subpreguntas**

2. ¿En la empresa JC Mercantil existen áreas conflictivas que están generando resultados negativos en el clima organizacional?
3. ¿El desempeño estudiado en la empresa estima indicadores cuyos resultados reflejan el clima organizacional y permiten un adecuado proceso de trabajo, acorde con las expectativas empresariales?
4. ¿La empresa desarrolla un proceso administrativo en la gestión de cambio con base en la cultura organizacional que responde ante las necesidades de los trabajadores para su correcto desempeño?

## **1.4 Justificación**

Entre los elementos fundamentales del análisis del comportamiento organizacional se encuentran los valores, los cuales son de gran importancia, pero frecuentemente poco considerados en las empresas. Con las nuevas tendencias, estos valores tienden a cambiar de forma drástica, y la gestión de los recursos humanos se vuelve cada vez más compleja. Por ello, resulta indispensable comprender todos los factores que influyen, tanto positiva como negativamente, en el rendimiento, el comportamiento y el desempeño de los individuos en el entorno laboral.

Esta investigación tiene como objetivo identificar, en la empresa JC Mercantil, los procedimientos relevantes y necesarios que delimitan el clima organizacional, ya que estos permiten reflejar los comportamientos variables de los colaboradores, considerando factores conductuales, cognitivos, emocionales, entre otros. Por ello, resulta fundamental analizar, evaluar y controlar las principales causas que generan insatisfacción, estrés, desmotivación y comportamientos negativos por parte de los trabajadores hacia la compañía, con el fin de establecer medidas de mejora y solución.

Es necesario reconocer los factores centrales que dan origen al clima organizacional, comenzando por aquellos elementos presentes en las autoridades de la organización y dirigidos hacia los trabajadores, tales como el liderazgo, la motivación, el empoderamiento, la competitividad, la colaboración, los valores personales y organizacionales, la cultura organizacional, la resolución de conflictos, entre otro.

Es importante señalar que estos elementos impulsan en las autoridades de la empresa una planificación constante, orientada a que el recurso humano desarrolle y aplique una adecuada inteligencia emocional organizacional, especialmente frente a situaciones inesperadas o procesos de cambio, considerando las experiencias emocionales que los empleados enfrentan tanto en el ámbito personal como laboral.

Tal como se señala en los factores de control de las autoridades, es fundamental considerar la cultura organizacional, ya que juega un papel relevante en la administración, como un eje clave para reconocer los diferentes tipos de trabajadores y la diversidad de puestos de trabajo, asociados a los comportamientos y características que estos presentan. En este contexto, se debe realizar un análisis sobre la autonomía, la estructura, el apoyo, la identidad y la tolerancia al conflicto. En relación con esto último, entran en juego los valores y la ética profesional, que guían el comportamiento de los colaboradores frente a situaciones en las que se requiere responsabilidad y el uso de inteligencia emocional para resolver problemas de manera independiente o grupal. Esta capacidad de resolución puede generar un crecimiento y desarrollo que favorezcan a la empresa en su consolidación, como la base de la iniciativa esperada.

En este sentido, es necesario determinar la realidad de la empresa objeto de estudio, en el contexto del manejo de los trabajadores, para reconocer el uso de programas y técnicas que especifiquen la existencia de una buena o mala planificación, dirección y estimulación por parte de las autoridades. Esto es crucial, ya que es

necesario dejar claro su rol como promotores de la motivación, integración y gestión del cambio, con el fin de velar por un ambiente laboral óptimo y saludable.

Armenteros y Torres (2018), hacen estimaciones acerca de la importancia del clima organizacional:

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (p. 206).

Por lo tanto, estudiar el clima organizacional permite reconocer comportamientos, actitudes y conductas tanto beneficiosas como negativas que pueden establecer un ambiente laboral bueno o tenso. Por lo anterior, es importante estimularlo para generar en los trabajadores compromiso y lealtad con la empresa. Además, un clima organizacional mal liderado puede crear una mala percepción en los trabajadores, donde se pueden ver afectados la motivación, la satisfacción, el rendimiento y el desempeño laboral.

Identificar los factores que delimitan el clima organizacional ayuda a comprender las causas y consecuencias que se desarrollan a nivel interno cuando no se contempla un manejo adecuado del personal. De esta manera, a través de los resultados y su análisis, se pueden generar recomendaciones que la compañía utilice para crear un vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento individual y colectivo de los trabajadores. Por lo tanto, es importante analizar también en este contexto las políticas, parámetros y reglamentos, es decir, la normativa que la empresa tiene al respecto, con el fin de valorar en qué medida estos elementos aplican y cómo se lleva el control de la estructura para el manejo del personal y su crecimiento y desarrollo profesional.

El talento humano debe considerarse como un pilar fundamental para las organizaciones, ya que los trabajadores son la base de la empresa y, con su trabajo diario, hacen que una compañía crezca y logre alcanzar metas y objetivos. Por ende, las compañías deben esforzarse por mantener un clima organizacional adecuado para fomentar comportamientos positivos en el personal y obtener mejores resultados.

Este estudio es factible de implementar en la empresa seleccionada, ya que permite, en gran medida, evidenciar la relevancia de los temas de control y manejo adecuado del recurso humano. Además, pone de manifiesto, a través de los resultados, la importancia de este tipo de programas y controles para el éxito de la empresa en un mercado competitivo. Principalmente, establece que los colaboradores constituyen el recurso de mayor importancia para los empleadores, y resalta la necesidad de que estos cuenten con un mayor conocimiento y nuevas destrezas en esta área.

## 1.5 Estado del arte

A continuación, se presenta el estado del arte. Es importante mencionar que se desarrolla con el propósito de establecer una base de antecedentes de investigaciones relacionadas estrechamente con el objeto de estudio. Es decir, permite demostrar el estado actual de conocimiento sobre el tema del clima organizacional. Por consiguiente, se realiza un proceso de indagación para determinar investigaciones conexas al tema de clima organizacional que se pretende analizar en la organización.

En este sentido, se presenta una serie de estudios que permiten enriquecer el desarrollo de la investigación y también generar en el lector un acercamiento a información desarrollada por otros autores, con la finalidad de establecer la línea de investigación determinada en el presente estudio. Dicha línea busca, de forma puntual, enriquecer el tema en desarrollo y la relevancia de generar nuevos contextos de apoyo en las organizaciones y sus métodos de trabajo, relacionados con la cultura organizacional y su clima.

Borja (2019), citado por Macías y Vanga (2021), en la Revista Venezolana de Gerencia, sobre su publicación denominada “Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional”, indican lo siguiente acerca de la definición de clima organizacional: “Clima organizacional es conexo con la motivación de los colaboradores de cada organización, y mientras la

motivación de estos sea alta, el clima proporciona satisfacción, ánimo, interés y colaboración” (p.549).

El autor establece que el clima organizacional es un tema de gran relevancia para las organizaciones, ya que determina en el entorno de trabajo un espacio saludable y productivo, pero se logra mediante una planificación en la que intervienen factores específicos, los cuales están asociados a las características de las empresas, pues ninguna es igual a otra.

En la actualidad, los cambios sobre este hecho han logrado que, progresivamente, las compañías estén prestando atención al impacto de la diversidad y la inclusión en el clima organizacional, hacia el logro del impulso de un ambiente inclusivo, considerado fundamental para garantizar que todos los colaboradores se sientan valorados y respetados.

En este sentido, el análisis muestra que las empresas evolucionan, creando un entorno laboral que establece desafíos de manera constante. Esto, indiscutiblemente, debe formar parte de la planificación como eje fundamental del factor humano, el cual es tan complejo que es necesario adaptarse a las tendencias actuales. De esta manera, se establecen factores estrechamente relacionados con el clima organizacional, lo que lleva a un hecho claro: el proceso de cambio y los ajustes que deben realizarse si se desea competir, siempre con el apoyo conjunto de los trabajadores.

En este sentido, es fundamental implementar cambios oportunos para fomentar un ambiente de trabajo más saludable y, a su vez, lograr una mejora exhaustiva en la motivación y satisfacción laboral. Para ello, el autor destaca la relevancia de las técnicas y métodos que, a lo largo de la evolución de la administración, desde el enfoque clásico del conductismo, han dado lugar a teorías relacionadas con la integración de los colaboradores, en línea con la conducta que muestran en sus labores y su integración, basada en sus comportamientos.

Castro et. al (2020), establecen la importancia de la motivación laboral en posición con el crecimiento económico. En la siguiente cita lo explican de la siguiente forma:

La motivación laboral como proceso de desarrollo dentro de una organización es de suma importancia en relación al crecimiento económico de esta misma, si se cuenta con un adecuado ambiente laboral con respecto al personal de trabajo se hace más efectiva, amena y eficaz cada uno de los procesos laborales (p.6).

Según los autores, la motivación es importante porque impulsa a los trabajadores a realizar sus actividades diarias de manera más eficiente y comprometida, así como en la aplicación de enfoques prácticos para fomentar un ambiente de trabajo motivador y satisfactorio en las empresas. Por lo tanto, actualmente, las organizaciones reconocen cada vez más que la motivación de los colaboradores es esencial para lograr el éxito tanto a corto como a largo plazo.

Al analizar el enfoque que los autores determinan sobre la motivación, se considera como un elemento esencial en la realización de las labores. Un trabajador estimulado irá más allá de lo solicitado. En este caso, al implementar técnicas que conduzcan hacia el reconocimiento global que requieren, se fomenta una mejora continua, con el objetivo de impulsar el crecimiento y fortalecer los programas asociados. Es importante reconocer que, sin este elemento, los colaboradores solo sentirán que trabajan por un salario, lo que impacta notablemente en su desempeño. Es evidente que el ambiente de trabajo debe ser aquel en el que la persona no solo realice las funciones asignadas, sino que también se sienta realizada con el logro de sus objetivos personales.

Quesada (2020), en su tesis de la Universidad Nacional, denominada “Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia”, indica lo siguiente acerca de la comunicación, en la que establece este elemento como uno de los factores necesarios para un clima organizacional esperado: “(...) una comunicación efectiva es esencial para crear relaciones de trabajo positivas y productivas. Cuando la comunicación fluye por medio de los integrantes de una empresa, sí es posible difundir el conocimiento, reconocer los éxitos y resolver los problemas internos” (p. 34).

En este sentido, el autor se refiere al aspecto laboral, enfocándose principalmente en la comprensión de las prácticas efectivas de comunicación y su impacto en el compromiso de los colaboradores, la cultura organizacional y el éxito general de la organización. Por lo tanto, la comunicación efectiva es una

herramienta poderosa para lograr una colaboración exitosa y construir relaciones sólidas en el lugar de trabajo.

En la revista de Ciencias Sociales, los autores Landeo et al. (2022) comentan en su publicación “Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas” sobre el liderazgo, en particular el liderazgo relacional, como la práctica de destrezas que impulsan las habilidades que un líder debe poseer, lo cual se amplía en la siguiente cita:

Un liderazgo, significa colocar en práctica todas las destrezas, así como habilidades que posee un líder, con la finalidad de lograr que el sitio de trabajo donde se desenvuelve sea más eficiente, teniendo en consideración la misión y visión que desea desarrollar, al igual que su rol dentro de la organización (p.321).

Según el análisis expuesto por los autores, el liderazgo se enfoca en adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Los líderes efectivos son aquellos que pueden adaptarse, inspirar, tomar decisiones éticas, promover un entorno inclusivo y colaborativo e incentivar el desarrollo profesional.

Quispe y Carlos (2014), citado por los autores Ameri, Ramos, Ayala, Maguiña e Hidalgo (2020), analizan la importancia de un buen clima organizacional hacia un mejor desempeño laboral. En la siguiente cita se esboza su relevancia: “La importancia de tener un buen clima laboral para lograr que el personal se encuentre

altamente motivado, comprometido y productivo, a su vez esto se traduce a un mejor desempeño y óptima satisfacción laboral” (párr.11).

Los autores realizan un análisis sobre la importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores, lo que genera la necesidad de crear un ambiente de trabajo saludable y motivador. Por lo tanto, las organizaciones que reconocen esta relación y toman medidas para fomentar un clima positivo suelen experimentar un mayor compromiso de los colaboradores y un mejor rendimiento en genera.

Rojas (2018) considera la capacitación como una actividad necesaria para ampliar el espectro de un comportamiento organizacional adecuado, y sostiene que debe establecerse con gran oportunidad:

La capacitación es conocida como la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador. Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, más aptos para realizar las actividades propias de sus puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual se les ha tomado en cuenta en las empresas (p.1).

Al analizar lo indicado por este autor, se considera que la capacitación laboral se caracteriza por un enfoque en el aprendizaje continuo y orientado, por ejemplo,

hacia la adaptación a nuevas tecnologías, las cuales han emergido con cambios importantes en el comportamiento de las personas y, sobre todo, en su personalidad. Además, la capacitación figura como un factor que interviene en los procesos de trabajo y en la personalización de la formación. Una capacitación efectiva desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la fuerza laboral, en la mejora del desempeño y en la competitividad de las organizaciones en un entorno empresarial que está en constante evolución.

Por su parte, Encalada et al. (2016), hacen un análisis de los elementos que conforman el clima organizacional, que considerando la personalidad y las características que proporcionan identidad. En este sentido, en la siguiente cita definen este elemento:

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes-proveedores y comunidad). (p.3).

La cultura organizacional consiste en la estructura de la empresa, que abarca desde los métodos de desempeño laboral hasta la manera en que los trabajadores se relacionan entre sí; por ende, está estrechamente vinculada con la psicología de la empresa. En este caso, se deja claro que, si una empresa no cuenta con una cultura organizacional óptima, puede afectar en gran medida las relaciones interpersonales, lo que impacta a todas las personas que se involucran con la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

Seguidamente, Arteaga y Pilligua (2019), expresan que el clima organizacional influye en el individuo y en la forma en que este percibe la organización, según se describe de la siguiente forma:

El clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad (p.3).

Según lo investigado en su publicación, los autores se enfocan en evaluar el clima organizacional de la empresa ecuatoriana Hardepex Cía. Ltda., que se dedica a la preparación y empaquetamiento de productos del mar. Además, al evaluar el clima organizacional, lo consideran un factor clave para el rendimiento productivo de las empresas. Por otro lado, mencionan que el clima organizacional influye en la productividad, el desempeño y la satisfacción de un individuo; por lo tanto, esto se

relaciona directamente con los resultados obtenidos en su investigación. Los autores afirman que las empresas deben prestar atención a este aspecto y generar ambientes adecuados para aumentar o mejorar su productividad. En consecuencia, es necesario realizar estudios constantes para identificar limitantes, carencias o posibles errores que generen un mal clima laboral.

También, en la investigación realizada por Paravic y Lagos (2022), titulada *Trabajo en Equipo y Calidad de la Atención en la Salud*, se menciona lo siguiente: “El trabajo en equipo permite el desarrollo de sus integrantes, comparten el liderazgo y disfrutan lo que están realizando” (párr.15).

Los autores consideran que el trabajo en equipo fomenta la relación entre los trabajadores, quienes comparten ideas, experiencias y formas de liderazgo, lo que facilita el cumplimiento de las metas y objetivos de manera más eficiente.

Además, la autora Pérez (2013), en su artículo publicado en la revista *Cubana de Salud Pública* titulado “*Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización*”, indica lo siguiente:

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el

mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (párr.23).

En este caso, la autora menciona un factor relevante: las empresas deben someterse a un proceso continuo de supervivencia y gestión del cambio. Así, la toma de decisiones por parte de los directivos, en relación con lo mencionado anteriormente y con el tema de estudio, permite monitorear de manera efectiva el clima organizacional para contar con un ambiente de calidad, un personal productivo y un buen desempeño. Por ende, en su investigación, se enfocan en demostrar la importancia del clima organizacional en la gestión del cambio, tomando en consideración dimensiones como las creencias, valores, costumbres y prácticas empresariales.

Seguidamente, los autores Iglesias y Torres (2018) mencionan lo siguiente acerca del clima organizacional en su investigación titulada *“Un Acercamiento al Clima Organizacional”*:

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el

comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional (pág. 86).

Según lo mencionado por los autores anteriores, su investigación se basa en que el clima organizacional es uno de los factores trascendentales a considerar para los procesos de gestión del cambio e innovación. Por consiguiente, expresan que ayuda a determinar los comportamientos, actitudes y conductas, con el propósito de evaluar los niveles de desempeño, motivación y rendimiento.

En la tesis titulada *“Propuesta Estratégica para el Fortalecimiento del Clima Organizacional y Mejora de la Motivación del Recurso Humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA)”* del autor Castro (2015), se aborda la importancia del clima organizacional:

(...) la importancia de estudiar el clima organizacional se basa en determinar la influencia que tienen las características o estructura organizacionales en el desempeño de sus colaboradores, a través de sus percepciones que filtran la realidad y condicionan sus niveles de rendimiento laboral. Es decir, que a partir de un estudio de clima organizacional el gerente podrá planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus colaboradores y mejorar la productividad y calidad del trabajo, así como favorecer las relaciones

interpersonales y desarrollar la eficiencia dentro de la organización (p.31).

En este caso, la tesis desarrollada por Castro se basa en el diseño de una propuesta para fortalecer el clima organizacional y mejorar la motivación del talento humano en la empresa CAFESA. El autor expresa, además, que es importante estudiar el clima organizacional para determinar la influencia de sus características en el desempeño laboral, con el fin de intervenir oportunamente en caso de detectarse fallos y así establecer mejoras en las relaciones interpersonales de los trabajadores.

Por otro lado, el trabajo de investigación de Galarreta. S (2020), titulada: *“Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en el área de operaciones MiBaco Agencia Miraflores Arequipa-Perú 2020”*, dice lo siguiente:

La evaluación adecuada no solo permitirá que los trabajadores conozcan su nivel de cumplimiento también influirá en el desempeño correcto de sus funciones. La información recolectada en la evaluación nos ayudará a determinar las necesidades existentes sobre desarrollo y formación ya sea personal como para la misma organización (p.14).

La investigación tiene como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Por ende, cuando las empresas evalúan el

desempeño de los trabajadores, esto permite identificar necesidades que deben ser atendidas para lograr una mejora integral, promoviendo el desarrollo y la formación del personal.

De acuerdo con lo anterior, y en correspondencia con la perspectiva teórica y el estado actual del conocimiento, la línea de investigación se orienta hacia la adecuada administración de la gestión del recurso humano dentro de la cultura organizacional que aplica la empresa JC Mercantil en su clima organizacional.

En este sentido, el estudio está enfocado en los procedimientos empleados por la empresa bajo los programas, métodos y normativa existente para la conducción correcta de su personal, de esta forma validar que los procesos de trabajo se ejecutan de la forma esperada, hacia un equilibrio entre el alcance que la empresa logre su estatus en el mercado competitivo, mediante una permanencia que la ayude a crecer y a su vez que sus colaboradores se sienten parte de ella, como un recurso importante para lograr los objetivos empresariales.

Es importante indicar que el estado de la cuestión muestra los conocimientos que existen en cuanto a las publicaciones sobre este tema de gran relevancia y poco valorados en la actualidad. Sin embargo, el abordaje de las mismas busca demostrar la importancia de su implicación y así relacionarlas al tema de estudio. Este análisis permite identificar vacíos en la investigación y justifica la necesidad de profundizar en aspectos aún no abordados. De este modo, se establece una base teórica sólida que respalda el enfoque del presente trabajo.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

En este espacio se describen los alcances y las limitaciones, los cuales permiten convalidar el desarrollo de la investigación, en cuanto a lo que se espera con los resultados. De esta forma, se enumera cada uno de estos elementos como lo esperado y lo no alcanzado, de manera global, lo que constituirá una guía sustancial para futuras investigaciones, en el proceso de toma de decisiones en la investigación.

### **1.6.1 Alcances**

Los alcances de este estudio tienen como objetivo reflejar el grado de oportunidad que representa la investigación para contribuir al crecimiento, desarrollo y mejora continua del clima organizacional en la empresa. Asimismo, esta investigación sirve como base orientadora para futuros estudios relacionados, con el propósito de delimitar nuevas líneas de investigación. Por tanto, su principal contribución radica en el fortalecimiento del conocimiento en esta área y, especialmente, en destacar la importancia del tema abordado.

A continuación, se describen los alcances de la presente investigación:

- a.** Se espera que esta investigación surta un efecto orientador respecto de la realidad que JC Mercantil tiene en su clima organizacional, con la finalidad de que emplee las recomendaciones dirigidas al fortalecimiento organizacional.

- b.** Para la empresa, los resultados de esta investigación tienen un alcance fundamental, ya que constituyen un espacio necesario de análisis que fortalece y orienta a las autoridades de JC Mercantil hacia un proceso adecuado de toma de decisiones, especialmente en lo relacionado con el manejo de aspectos que determinan la inteligencia emocional dentro de las organizaciones.
- c.** La investigación no solo expone la realidad actual, sino que se espera que funcione como un faro orientador para los empresarios, guiándolos hacia la implementación de cambios constantes. Asimismo, busca establecer un área de conocimiento holístico que contribuya a enfrentar los desafíos permanentes, los cuales sólo pueden abordarse eficazmente mediante una cultura organizacional.
- d.** Este proceso tiene un alcance positivo, ya que permite que futuros investigadores lo consideren como un aporte significativo en el desarrollo de nuevas líneas de investigación sobre el tema. Su finalidad es perfeccionar los métodos, técnicas y programas en función de los procesos cambiantes del entorno y del tiempo.

### **1.6.2 Limitaciones**

Con respecto a las limitaciones, estas consisten en detallar los acontecimientos y factores que, de alguna manera, no lograron enriquecer en mayor medida los resultados de la investigación. En este caso, se hace referencia a todo lo asociado con la empresa JC Mercantil, cuyo propósito es alcanzar satisfactoriamente el desarrollo del estudio.

De acuerdo con la investigación, se identifican las siguientes limitaciones, las cuales se consideran de gran relevancia al restringir el acceso a información importante para el proceso:

- a.** Es necesario ajustarse a la era digital mediante la realización de reuniones virtuales, debido a la lejanía entre los lugares de residencia de los integrantes del equipo de tesis.
- b.** En algunas ocasiones, la conectividad a internet resulta deficiente, lo cual provoca retrasos en la continuidad del desarrollo del documento escrito.
- c.** Dado que los integrantes tienen actividad laboral durante el día, se deben programar reuniones en horario nocturno, lo cual limita el avance y la ejecución eficiente del trabajo escrito.
- d.** La aplicación de los instrumentos de recolección de datos depende directamente de los permisos laborales otorgados por la jefatura de cada miembro del equipo, lo cual genera tiempos de espera que dilatan el progreso de la investigación.
- e.** Otra limitación relevante es la lejanía geográfica de algunos trabajadores, en particular uno de los integrantes del equipo, lo que genera demoras en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en relación con los tiempos originalmente planificados.

## **1.7 Objetivos de la investigación**

### **1.7.1 Objetivo general**

Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- 1.** Identificar, según características de la población de estudio, las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.
- 2.** Estudiar el desempeño laboral en la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.
- 3.** Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.

## 1.8 Antecedentes

### 1.8.1 Aspectos históricos

JC Mercantil es una organización familiar, la cual inicia sus operaciones en 1989, como una empresa dedicada a importar y distribuir juguetes trasladados de Estados Unidos y Taiwán. Durante los años de existencia, se ha establecido como una empresa con gran relevancia en el mercado competidor de productos similares. En este contexto, se muestra de manera cronológica su participación en el mercado:

- En 1993, la empresa decide expandirse y redirige su enfoque comercial hacia la distribución de muebles, iniciando relaciones comerciales con organizaciones norteamericanas con el objetivo de ampliar su mercado.
- Para el año 1996, comienza a diseñar muebles con materiales plegables e inicia la importación de sillas de oficina y mobiliario fabricado con esos mismos materiales.
- En 2009, crea su marca propia llamada *Atticus*, enfocada en la fabricación e importación de productos de oficina y hogar provenientes de Oriente.
- En 2016, establece una relación comercial con la marca Sloggers, lo que le permite diversificar su oferta y ampliar su gama de productos, incursionando en el mercado de calzado. Estos nuevos productos incluyen zapatos antideslizantes

e impermeables, que logran gran aceptación en el mercado nacional. A partir de esta incursión nacen las marcas Klogs y Sticky Shoes, especializadas en calzado para los sectores de salud, hotelería y cocina.

- Para el año 2018, la empresa da pasos significativos en materia de competitividad en el ámbito de la mueblería, aprovechando la incorporación de la tecnología y el uso del marketing digital como herramienta comercial. Como parte de este proceso de transformación digital, realiza una reestructuración interna e incursiona en el comercio electrónico mediante la creación del sitio web ZapatosCostaRica.com, con el fin de mantener sus operaciones a la vanguardia de los procesos empresariales.

En la actualidad, la empresa distribuye sus productos en reconocidas cadenas comerciales como Gollo, Office Depot, Price Smart, Tienda Vargas, Casa Blanca, La Casa de los Precios Bajos, Coepelesca Almacenes, Jivis y El Lagar.

Además, cuenta con catálogos al por mayor para facilitar la colocación de sus productos según los requerimientos de sus clientes. A través de su página web, ofrece acceso detallado a su inventario de mueblería, calzado y textiles, lo que permite una atención más eficiente y personalizada a las necesidades del mercado.

Lo anterior expone tanto los inicios como la evolución actual de la empresa objeto de estudio, lo que permite definir claramente su identidad organizacional y establecer su vínculo con el tema central de la investigación.

En síntesis, la trayectoria de JC Mercantil refleja un proceso de crecimiento estratégico, adaptación al entorno comercial y diversificación sostenida de su oferta. Desde sus inicios como distribuidora de juguetes hasta su posicionamiento actual como proveedor integral de mobiliario, calzado y textiles, la empresa ha demostrado capacidad de innovación y visión empresarial. Esta evolución no solo define su identidad organizacional, sino que también respalda su relevancia como objeto de estudio dentro del análisis de transformación empresarial y posicionamiento en mercados competitivos.

### **1.8.2 Marca corporativa**

Se incluye la marca corporativa y su eslogan, como dos elementos de identificación de la empresa, dentro sus antecedentes, con la finalidad de dar a conocer el contexto de la organización.

#### **Logotipo**

**Figura 3 Logotipo de la empresa**



**Fuente:** información proporcionada por la empresa JC Mercantil, 2024

### 1.8.3 Planificación Estratégica

En cuanto a la planificación estratégica, esta organización gestiona procesos muy completos para la planificación de las ventas y colocación de sus productos. Es clave validar el uso de estrategias principalmente en el análisis de las utilidades que la empresa ha obtenido con el pasar los años, lo que le ha permitido diversificar su naturaleza de creación de la venta de muebles a la venta de zapatos y la consideración de los textiles.

Por su permanencia en el mercado y para continuar su participación en el universo empresarial local y nacional, se toman en cuenta las siguientes estrategias:

- Diversificación de productos de mueblería tanto para el hogar como para oficina, según las necesidades de los clientes, lo que ha permitido gestar ventaja competitiva con otras empresas similares.
- Diversificación de productos comercializados, en cuanto a la venta de zapatos especializados para el trabajo.
- Incursión de tecnificación de la empresa con el uso de página web y presencia en las redes sociales para la publicidad y conocimiento masivo a través de los medios digitales más conocidos.
- Utilización de la mezcla de marketing digital para ampliar el campo de ventas, tanto a nivel local como nacional e internacional. En este contexto, la empresa

logra darse a conocer, generando oportunidades para expandir su espectro de ventas y aumentar el reconocimiento de su marca.

- Implementación del e-commerce, utilizando herramientas facilitadas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y Procomer, mediante plataformas de marketplace, como parte del proceso de comercialización y expansión de sus productos.
- Uso de catálogos en línea, los cuales incluyen información detallada sobre los productos, así como facilidades de compra acompañadas de asesoría personalizada por parte de la empresa.

Estas acciones corresponden a estrategias que la empresa ha desarrollado y adaptado con el propósito de fortalecer su comercialización y mantener una relación más directa con los clientes. El objetivo principal es asegurar una colocación constante de sus productos y, a su vez, fomentar la fidelización del cliente.

No se evidencia una planificación estratégica altamente estructurada, pero los cambios realizados reflejan la capacidad de la organización para adaptarse y comercializar, así como su viabilidad competitiva frente a sus principales clientes. La empresa cuenta con elementos clave que le permiten posicionarse en el mercado frente a otras compañías con ofertas similares. Además, es importante resaltar que las estrategias adoptadas están alineadas con las tendencias actuales en tecnología y estándares del entorno empresarial contemporáneo.

### **1.8.3.1 Marco filosófico**

Con respecto a la planificación estratégica que ha realizado la empresa JC Mercantil, tanto a mediano como a largo plazo, la misma cuenta con el siguiente Marco Filosófico, el cual representa un elemento de gran relevancia, ya que constituye su identidad en el mercado competitivo. Este marco está compuesto por la misión, visión y valores. Asimismo, se incluyen las funciones organizacionales, la estructura orgánica y el organigrama, los cuales permiten entender cómo se articula internamente la empresa para cumplir con sus objetivos estratégicos.

A continuación, se determina, según lo establecido en el perfil de la empresa:

#### **Misión**

Importar y distribuir muebles y sillas; líder en imagen por excelente servicio al cliente, productos de calidad, precios razonables y amplio respaldo, enfocándonos en satisfacer a nuestros clientes con puntualidad y cordialidad.

#### **Visión**

Nuestro conjunto de valores tiene como propósito influir de manera directa en las actitudes, conducta, motivación y resultados de nuestra empresa, creando un comportamiento organizacional perfectamente alineado con los mismos, logrando un ambiente de trabajo que proyecte esos valores a todos los interesados.

## Valores

La empresa integra los valores dentro de su filosofía institucional, estos conforman el marco filosófico que guía su accionar, especialmente en correspondencia con su misión empresarial. Seguidamente, se presenta una explicación de la constitución de estos valores:

El conjunto de valores tiene como propósito influir de manera directa en las actitudes, conductas, motivación y resultados de la organización; fomenta un comportamiento organizacional alineado con dichos principios. Se procura generar un ambiente de trabajo que proyecte estos valores hacia todos los grupos de interés.

**Tabla 1 Valores empresariales de la empresa JC Mercantil**

Valor	Definición
<b>Honestidad</b>	La honestidad es un valor de los seres humanos. Una persona honesta siempre antepone la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.
<b>Honradez</b>	Rectitud de ánimo, integridad en el obrar. Es la cualidad de la persona que obra y actúa con rectitud, justicia y honestidad.
<b>Amabilidad</b>	Afable, complaciente, afectuoso. Es una virtud que facilita de tal modo las relaciones interpersonales.
<b>Cordialidad</b>	Persona agradable y de buen trato a los demás, además de ser una persona optimista que brinda eso a quienes le rodean. La cordialidad hace que una persona muestre la educación que tiene y gracias a esta puede mostrar un trato agradable hacia quienes se encuentra alrededor.

Valor	Definición
<b>Respeto</b>	Respeto es aceptar y apreciar las cualidades del prójimo, además de reconocer el valor de los derechos de uno mismo y de los demás.
<b>Responsabilidad</b>	Significa tener la capacidad, madurez y responsabilidad de responder por nuestros actos. Las personas maduras son las que se hacen cargo de sí mismas y sus conductas.
<b>Iniciativa</b>	Acto o acción de adelantarse a los demás. Ejercer el derecho de hacer una propuesta.

**Fuente:** elaboración propia con datos de valores empresariales, 2024

Incorporar esta información en los antecedentes persigue establecer el papel central de la empresa en la investigación. En este sentido, proporciona el contexto de la organización, respecto del clima organizacional, el cual influye directamente en la forma como se logran los objetivos, teniendo en cuenta el quehacer y las percepciones de los trabajadores. Asociado a este análisis, esta filosofía permite comparar la estructura de la cultura organizacional aplicable y el método de trabajo, a través de la vivencia de la misión y los valores organizacionales.

Los valores de la empresa JC Mercantil son de índole organizacional, basados en costumbres, creencias y comportamientos dentro de la empresa, los y contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales. Sin embargo, en el marco filosófico no se contemplan valores empresariales específicos, lo que podría generar una oportunidad para fortalecer su identidad organizacional mediante la definición clara de valores que guíen las interacciones tanto internas como externas.

#### **1.8.4 Funciones generales de la empresa**

En cuanto a las funciones generales de la empresa, estas constituyen las más relevantes, ya que están relacionadas con su quehacer diario y con la naturaleza misma de la organización. Dichas funciones responden directamente al objetivo de su creación y permiten evidenciar el orden organizacional que la empresa desarrolla como participante en un mercado competitivo.

A continuación, se enumeran cada una de ellas según el orden de importancia establecido en la estructura organizativa de su resumen empresarial, reflejado a través de su organigrama.

- a.** La Gerencia General se encarga de la administración y gestión del componente administrativo. Formula las estrategias necesarias para las diversas áreas funcionales, maneja los procesos de contratación y ejerce una supervisión general que le permite tomar decisiones dentro de su ámbito de competencia.
- b.** La Gerencia de Ventas y la Gerencia Administrativa reportan directamente al Gerente General, con quien mantienen un proceso de comunicación constante en relación con los procedimientos administrativos que se llevan a cabo.
- c.** Las diferentes gerencias desarrollan procesos de comunicación enfocados en la colocación efectiva de los productos y, principalmente, en dar respuesta eficiente a las necesidades de los clientes.

- d.** En estas áreas funcionales de gran importancia se desarrollan actividades orientadas al diseño y ejecución de estrategias que mejoren la proyección de la empresa en el ámbito de las ventas, así como aspectos relacionados con la rentabilidad.
  
- e.** Se llevan a cabo controles y funciones dentro del proceso productivo del área de mueblería, con el fin de responder eficazmente a las solicitudes emitidas por el área de ventas.
  
- f.** Se aplican estrategias de análisis financiero y de ejecución contable que respaldan el crecimiento organizacional y contribuyen al cumplimiento de las estrategias establecidas en ventas y a la proyección de la empresa.
  
- g.** Se da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes dentro de los procesos de negocio relacionados con la venta de mobiliario y productos de zapatería.
  
- h.** Se diseñan y ejecutan estrategias de mercadeo que aseguran la colocación efectiva de los productos, incorporando las tendencias actuales de promoción.
  
- i.** Los productos ofrecidos al mercado se elaboran siguiendo patrones y técnicas que aseguran altos estándares de calidad, especialmente en el uso de materias primas seleccionadas conforme a las exigencias del mercado.

- j. Con base en las tendencias actuales, la empresa se ha propuesto diversificar sus líneas de venta, ampliando la oferta para satisfacer las necesidades de los clientes en diversos contextos de productos comercializables.

Estas funciones buscan responder a las exigencias estratégicas y operativas de la organización, derivadas del cumplimiento de las expectativas de sus clientes, con el objetivo de mantener su permanencia en el mercado. Esto es especialmente relevante dado que, en su zona de operación, existen múltiples organizaciones con procesos productivos similares.

#### **1.8.5 Estructura orgánica**

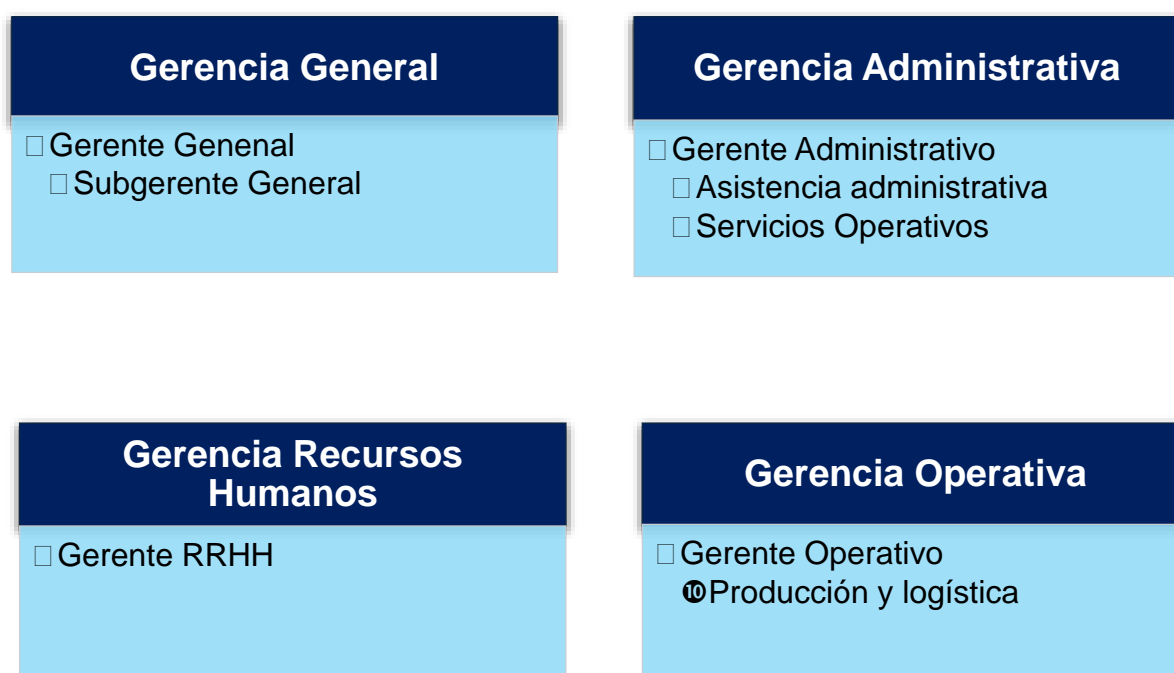
En lo que respecta a la estructura orgánica, la empresa JC Mercantil cuenta con una jerarquía definida, en la cual la alta gerencia actúa como el estamento directivo y político responsable de la toma de decisiones estratégicas. Esta función recae principalmente en el Gerente General, quien dirige el rumbo general de la empresa.

Complementariamente, la gerencia intermedia, representada por las áreas funcionales y operativas, tiene la responsabilidad de aplicar estratégicamente la planificación establecida por la alta gerencia. Esta gerencia intermedia cumple además una función esencial como puente de comunicación entre la alta dirección y las áreas de producción. En este caso, según la estructura orgánica de la empresa,

está conformada por la Gerencia Administrativa, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia Operativa.

En la tercera fase del orden jerárquico se encuentran las operaciones de tipo productivo, las cuales se desprenden de cada una de las áreas funcionales, según el orden de importancia establecido en el organigrama empresarial. A continuación, se describen de la siguiente manera:

**Figura 4 Distribución de la jerarquía de las áreas funcionales de JC Mercantil**



**Fuente:** elaboración propia con datos de la distribución de la jerarquía, 2024

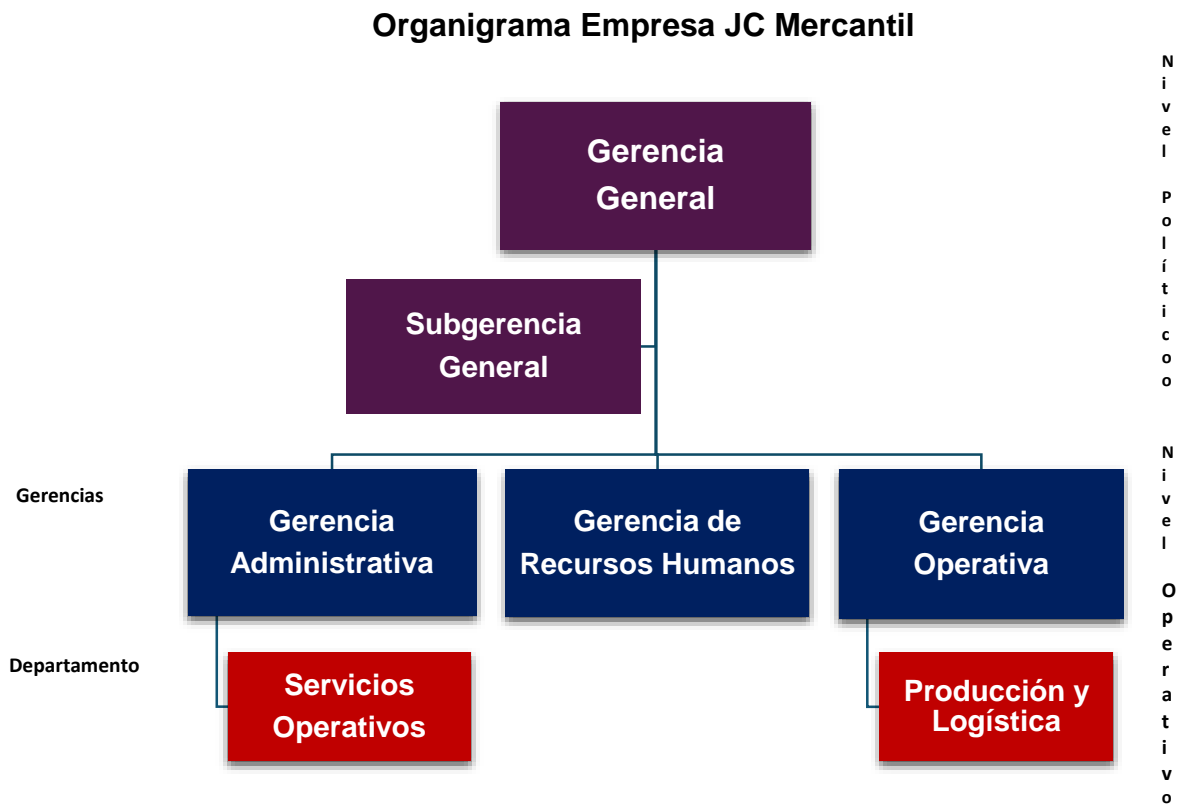
Por lo anterior, corresponde a estas áreas, de manera táctica y operativa, ejecutar las acciones necesarias establecidas por las áreas funcionales, según lo

indicado en el organigrama empresarial, el cual refleja la estructura orgánica que la empresa ha ido desarrollando con el paso del tiempo.

Es importante señalar que la naturaleza jurídica adoptada por la empresa para sus procesos productivos asigna a las áreas operativas la responsabilidad de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la elaboración de muebles. Por su parte, el departamento administrativo se encarga de las gestiones vinculadas a los trámites y al área financiero-contable.

### 1.8.5.1 Organigrama empresarial

**Figura 5 Organigrama de la empresa**



**Fuente:** elaboración propia de la estructura organizacional, 2024

## **1.9 Planteamiento del problema**

Se presenta el planteamiento del problema, el cual constituye el eje central de este estudio, en tanto delimita la situación problemática que motiva la investigación, específicamente en el contexto de la empresa JC Mercantil.

Desde el inicio de esta investigación, se ha establecido una delimitación clara de la problemática con el propósito de definir el contexto adecuado para abordar el tema central de análisis y su motivación subyacente. En el desarrollo de este apartado, se expone la situación problemática a partir de diversas perspectivas teóricas, apoyadas en aportes de distintos autores que ofrecen análisis relevantes sobre la temática. Asimismo, se incluye una síntesis del planteamiento del problema, junto con las preguntas que orientan el fondo del análisis.

Este enfoque busca ofrecer una visión integral y fundamentada de los elementos que configuran la problemática, permitiendo así un estudio exhaustivo y detallado que atienda las necesidades específicas de la empresa JC Mercantil y justifique la pertinencia de la presente investigación.

A continuación, se desarrolla el abordaje de la problemática relacionada con el uso de técnicas o programas de cultura organizacional y la adecuada medición de su clima laboral.

### **1.9.1 Análisis de la situación problemática**

En este contexto, se aborda un tema de gran relevancia en la gestión de los recursos humanos, considerado por la administración moderna como el principal activo de toda organización. El clima organizacional se presenta como un factor clave para el adecuado desempeño de los colaboradores, tal como ocurre en el caso de la empresa JC Mercantil.

Resulta fundamental comprender cómo las autoridades desarrollan estrategias de trabajo con su capital humano, especialmente considerando la problemática que enfrentan muchas empresas emergentes en el ámbito empresarial. En muchos casos, se omite la importancia de implementar acciones y planes que fomenten una cultura organizacional sólida, la cual es esencial para lograr que los colaboradores se identifiquen con la organización y actúen en concordancia con su filosofía institucional.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, se destaca la importancia de incorporar la inteligencia emocional en la gestión del desarrollo humano, reconociendo la diversidad cultural, de costumbres y de origen presente en la fuerza laboral. Sin embargo, estas diferencias suelen ser ignoradas o desvaloradas por algunos gerentes y jefes de áreas funcionales.

Es necesario señalar que muchos líderes aún operan bajo esquemas tradicionales, propios de la vieja escuela, y no aplican prácticas modernas que

valoren la importancia de generar equipos de alto rendimiento. Por ello, es indispensable analizar el comportamiento organizacional y emprender planes de acción orientados al cambio constante de los colaboradores, dada la volatilidad del mercado y la necesidad de que las empresas se mantengan en un proceso continuo de adaptación para enfrentar la creciente competitividad.

En el repositorio denominado “*Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia, Guanacaste*”, elaborado por Quesada (2020), se determina la relevancia que tiene el clima organizacional como factor determinante para la eficiencia en el desempeño de los trabajadores. En este caso, el estudio se centra en la Delegación de Tránsito de Liberia, donde se identifica como principal problemática que una cultura organizacional no bien establecida puede afectar negativamente el desempeño de los funcionarios. Este aspecto se considera un hecho plausible en la actualidad, tanto en instituciones del Estado como en empresas privadas costarricenses.

La autora también contextualiza la carencia de instrumentos que permitan evaluar de forma general el clima o ambiente laboral en el que se desempeñan los funcionarios. Esto impide identificar que muchas falencias y desviaciones están estrechamente relacionadas con esta situación particular.

Al respecto, es necesario destacar que, en un ambiente poco propicio, sin la aplicación efectiva de valores empresariales y sin una gestión adecuada de la cultura organizativa, se dificulta la relación entre los colaboradores. Esto se agrava

con la ausencia de herramientas como el liderazgo y espacios de trabajo que fomenten la sinergia grupal, elementos que podrían ser coadyuvantes para mejorar el desempeño de los trabajadores en sus funciones.

El estudio efectuado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (s.f.), acerca de su clima organizacional, realizado por Umaña, establece una serie de conclusiones que revelan preocupaciones respecto a la carencia de elementos clave para la integración de los colaboradores. En particular, se evidencia debilidad en la cultura organizacional, especialmente en lo referente a la interiorización del marco filosófico institucional, así como en el uso del liderazgo y la comunicación. Estos aspectos no se reflejan como elementos positivos dentro del rol de la gerencia ni en las áreas funcionales. Las deficiencias fueron identificadas mediante una escala de colores que señala niveles de riesgo (verde, amarillo y rojo) respecto al estado del clima organizacional.

En este sentido, la investigación deja claro que existe una preocupación institucional por contar con un clima organizacional adecuado, en el que la cultura organizacional impulse la planificación estratégica. No obstante, se evidencia que estos elementos actualmente no están siendo valorados conforme a la importancia que les otorga la teoría para una mejor cohesión e integración del personal hacia la ejecución eficiente de sus labores.

En esa misma línea, Romero et al. (2022), en su estudio sobre el Clima Organizacional en la Procuraduría General de la República, establecen resultados

contundentes respecto a la situación de esta institución estatal. La investigación, desarrollada por la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica, fue ejecutada directamente por el Departamento de Recursos Humanos de la entidad. En una primera etapa, se analiza la realidad de la cultura organizacional vigente, observando cómo las autoridades promueven la integración y vivencia de creencias, valores y ética en las labores de los funcionarios. Los resultados fueron en su mayoría satisfactorios; sin embargo, se señala la necesidad de mejorar el manejo coherente de acciones que deberían aplicarse en instituciones tanto públicas como privadas. En este caso, concretamente para la Procuraduría.

Este estudio aborda aspectos del clima organizacional como: comunicación, sentido de pertenencia, carga laboral, liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, infraestructura, motivación, satisfacción, comunicación descendente, herramientas de trabajo, compañerismo, integridad profesional, capacidad organizativa y resolución de conflictos.

Estos elementos fueron evaluados mediante una escala de Likert, con resultados favorables en algunos y satisfactorios en otros. Los puntos que requieren mayor atención, según los resultados, son: resolución de conflictos, capacitación y desarrollo, motivación y carga de trabajo.

A partir de lo anterior, se valida la existencia de una problemática real en torno al clima organizacional en las instituciones del gobierno costarricense. Resulta relevante destacar que, aunque el aparato administrativo cuenta con programas y

estructuras orientadas a una adecuada gestión del recurso humano, no todas las instituciones presentan claridad en la administración de aspectos fundamentales como la cultura organizacional y empresarial.

En la publicación realizada por el equipo de Pysel Consultores (11/04/2017), se aborda la importancia del clima organizacional en las empresas y se identifican las principales razones internas que provocan un mal clima laboral. Entre los elementos encontrados que inciden notablemente destacan: falta de definición y concreción en los puestos, problemas de comunicación, estilo de liderazgo, e indicadores que evidencian un clima laboral deteriorado.

Se establece que muchas empresas no fijan objetivos claros ni comunican adecuadamente a las áreas funcionales, lo cual impide el cumplimiento efectivo de las funciones. Esto convierte a las organizaciones en estructuras informales, limitando su capacidad de acción y competitividad. Además, la falta de una comunicación efectiva impide establecer protocolos claros de comportamiento, liderazgo y empoderamiento de los trabajadores, factores necesarios para fomentar espacios creativos e innovadores, para una mejor participación competitiva de la empresa.

Pysel Consultores señala: “Todo esto crea incertidumbre, malestar y repeticiones funcionales que acaban mermando en bienestar individual y la convivencia colectiva” (párr. 5). Un mal manejo de la información genera problemas

de comunicación e incertidumbre general entre los colaboradores, lo cual reduce la productividad.

Otros problemas relevantes incluyen la falta de claridad en los canales de comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal), así como la poca visibilidad y credibilidad de las autoridades, lo que erosiona la autoridad y el respeto.

Según el informe:

No establecer de forma clara los canales de comunicación interna ascendentes, descendentes y horizontales. Hablar sin claridad y no mantener informado a todos los empleados de los objetivos de la empresa, así como los pasos fundamentales que se den dentro de ella (párr. 6).

El autor enfatiza que la comunicación es un elemento esencial para integrar equipos de alto rendimiento y competitividad, lo cual es clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

El estilo de liderazgo también es un factor determinante. El gerente debe guiar a la empresa con motivación, estableciendo valores y funciones claras para alcanzar los objetivos. Sin embargo, muchas empresas carecen de técnicas que fomenten el liderazgo que motive a los colaboradores a asumir un rol responsable y empoderado. La carencia de dirección y comunicación limita la aplicación efectiva del liderazgo.

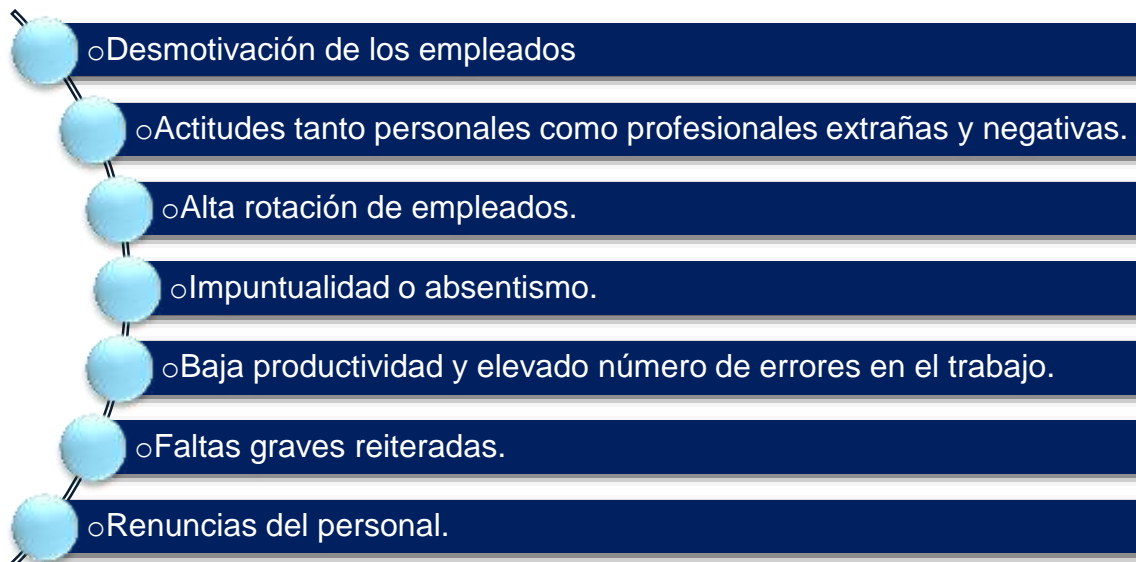
Sin embargo, la realidad es distinta, ya que muchas empresas carecen de técnicas eficaces para fomentar un liderazgo que motive a los colaboradores a seguir ideas constructivas y productivas, para asumir un rol de responsabilidad y empoderamiento en el desempeño de sus funciones. La falta de dirección, junto con la ausencia de elementos clave como la comunicación, limita significativamente la posibilidad de aplicar un liderazgo efectivo.

Para medir resultados que permitan valorar tanto el nivel de aplicación como la satisfacción con el clima laboral dentro de una organización, se requieren indicadores claros. En este sentido, la publicación identifica aquellos que son característicos de un mal clima organizacional, lo cual permite visibilizar errores comunes que no suelen medirse ni reconocerse, y que, por ende, conducen al fracaso organizacional al no ser gestionados adecuadamente.

Los estudios analizados muestran que un clima organizacional deficiente impacta negativamente en la productividad, la cohesión del equipo y el logro de los objetivos estratégicos. La ausencia de una cultura organizacional sólida, liderazgo ineficaz y comunicación inadecuada obstaculizan el crecimiento y la competitividad de la empresa.

La Figura 6 muestra un listado de estos indicadores, evidenciando que, a pesar de ciertos esfuerzos, estos no se concretan, muchas veces debido a zonas de confort o a la renuencia de asumir costos adicionales para implementar los cambios necesarios.

**Figura 6** *Indicadores de un clima organizacional negativo*



**Fuente:** elaboración propia de indicadores del clima organizacional, 2024

De esta forma, tomando en cuenta lo anterior, la falta de comunicación asertiva y de liderazgo se posiciona como uno de los principales problemas que afectan negativamente el clima organizacional, dificultando su adecuado mantenimiento. Uno de los efectos más notorios es la desvinculación, la cual impacta directamente en la integración de los colaboradores, ya que disminuye su sentido de pertenencia y compromiso con el quehacer diario dentro de la empresa.

Actualmente, en este contexto, muchas empresas carecen del acompañamiento empresarial necesario para fomentar esa vinculación con los trabajadores, lo cual impide generar una simbiosis organizacional donde los colaboradores se sientan parte de una familia que trabaja unida para alcanzar objetivos comunes, obteniendo así beneficios de crecimiento y desarrollo en un proceso evolutivo sostenido.

No anticipar a tiempo los problemas que pueden afectar el ambiente laboral, ni pasar de la teoría a la práctica mediante programas efectivos que generen beneficios para ambas partes, puede tener como consecuencia que la empresa pierda competitividad. Esto se vuelve aún más crítico si la gestión del recurso humano no logra que sus colaboradores se sientan parte integral del proyecto empresarial ni motivados hacia la mejora continua, lo cual es fundamental para su supervivencia y permanencia en el mercado.

En la actualidad, según el autor de esta publicación, la felicidad laboral se define como un concepto que promueve una cultura organizacional necesaria, orientada a establecer un entorno de trabajo positivo. Este enfoque busca marcar una pauta evolutiva hacia un mayor control y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores. Además, fomenta el empoderamiento y el desarrollo de sus funciones de manera proactiva y eficaz, facilitando su crecimiento dentro de la empresa, lo cual se traduce en una mejora significativa del capital humano.

Se evidencia claramente que, en el entorno empresarial donde opera JC Mercantil, no prevalece un buen clima laboral. Esto se debe, en gran medida, a la ausencia de programas efectivos y a la falta de aplicación adecuada de técnicas de gestión del recurso humano que permitan potenciar su desempeño. Como consecuencia, es probable que se estén manejando indicadores desfavorables que reflejen resultados negativos en relación con el clima organizacional, afectando directamente la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores.

En la publicación del blog *Great Place to Work* (27/07/2022), titulada “*Consecuencias de un mal ambiente laboral y cómo lidiar con él*”, se señala que una de las principales consecuencias de un ambiente laboral poco favorable es el aumento del estrés y las sobrecargas de trabajo. Estas condiciones generan una alta rotación de personal, ya sea por renuncias voluntarias o por despidos masivos ejecutados por las autoridades. Tales situaciones alteran los objetivos y propósitos de la empresa, afectando su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Cuando una empresa no cuenta con un plan de acción que le permita evaluar posibles cambios y realizar un estudio profundo sobre su personal, incluyendo la relación entre los puestos, el conocimiento y las habilidades disponibles, se pierde la oportunidad de aprovechar al máximo el potencial humano. Esta falta de análisis estratégico puede generar desorganización, duplicidad de funciones y un bajo rendimiento general. Implementar una gestión estructurada del talento permite alinear los recursos humanos con los objetivos institucionales.

En la actualidad, este enfoque no se aplica con la frecuencia necesaria, lo cual conlleva al fracaso en muchos casos, ya que no se sabe cómo gestionar adecuadamente el talento humano para beneficio mutuo. No se trata únicamente de enfocarse en lo que conviene a la empresa, sino también de valorar las necesidades de la fuerza laboral para lograr un equilibrio que beneficie a ambas partes.

El autor de esta publicación expresa lo siguiente en relación con un mal ambiente laboral de una organización:

Un mal ambiente laboral puede provocarse por diferentes factores. La fricción o mala relación entre compañeros/as es, sin duda, uno de los grandes motivos por los que se genera un mal clima. Otra de las grandes causas que genera descontento laboral es la infravaloración de la plantilla, es decir, el sentimiento que el empleado o la empleada adquiere con el paso del tiempo por obtener un reconocimiento laboral nulo o casi inexistente (párr.3)

En esta cita, el autor parte de la situación de la empresa con un recurso humano que estaría expuesto a fricción constante, sin puesta en práctica de valores como el compañerismo. Por su parte, suma en la cita lo referido a la compensación salarial, la cual con el tiempo se vuelve un aspecto de poco reconocimiento por las labores.

En este sentido, la publicación, también se refiere a lo siguiente:

Si el mal ambiente laboral persiste en un equipo o empresa, puede conllevar una serie de consecuencias que, en ocasiones, resultan ser irreversibles. Un mal clima laboral puede afectar a mucho más que a una disminución de la productividad del personal. Y esta situación, si no es controlada y tratada a tiempo, puede multiplicarse y extenderse hacia otras personas o equipos por su “efecto contagio” (párr. 6).

No contar con un ambiente laboral adecuado, estructurado mediante programas de cultura organizacional, puede estar directamente relacionado con la disminución de la productividad del personal. Esta situación puede generar un efecto dominó negativo que se extienda a otros departamentos, afectando así el desempeño general y los resultados de la empresa.

Las consecuencias que puede enfrentar la organización se vinculan principalmente con dos factores de gran relevancia: la falta de motivación y el deterioro de la salud del personal. Por ello, es fundamental que la empresa evalúe si estos dos aspectos están incidiendo de forma significativa en la productividad y contribuyendo al deterioro de su cadena de valor interna.

En cuanto a la empresa como cadena de valor externo, afecta lo siguiente:

- Experiencia negativa del cliente.
- Gestión negativa de la empresa.
- Mala imagen exterior.

Por lo anterior, ambos aspectos colocan a la empresa en una posición de desventaja, ya que impiden la integración necesaria para el cumplimiento eficaz de las funciones en las áreas estratégicas, lo que degrada tanto la cadena de valor interna como la externa. Esta situación afecta la percepción de la empresa ante los clientes y frente a la competencia, permitiendo que otras organizaciones que ofrecen servicios o productos similares avancen con mayor ventaja en el mercado.

El clima organizacional se fundamenta en el ambiente psicológico y emocional que predomina dentro de la empresa, reflejado en los comportamientos, actitudes y desempeño de los colaboradores. Por ello, si una organización no se enfoca en mantener un clima laboral de calidad, puede enfrentarse a consecuencias como baja productividad, insatisfacción laboral, dificultades en la retención del talento humano, conflictos internos y altos índices de rotación de personal.

Aunado a lo que ya se mencionó, el clima organizacional es un elemento que, por lo general, presenta problemáticas y debe ser analizado de forma constante. Por esta razón, se toma como objeto de estudio a la empresa JC Mercantil, una organización de tipo familiar, ya que este tipo de estructuras empresariales suele no enfocarse en la adecuada gestión del clima organizacional, lo que genera carencias internas relacionadas con los comportamientos y actitudes de los trabajadores.

Es fundamental que toda compañía establezca parámetros prioritarios relacionados con el mantenimiento de un ambiente laboral sano y un personal satisfecho y motivado. De esta forma, los miembros de la organización se sentirán comprometidos y dispuestos a ofrecer su mejor desempeño. En consecuencia, cuando se cumplen los parámetros de motivación y satisfacción, la percepción psicológica y emocional de cada colaborador mejora significativamente.

Dado el contexto de esta problemática, y considerando los estudios y publicaciones de especialistas que analizan la situación actual que enfrentan las empresas, resulta necesario utilizar esta información como base y guía para la

presente investigación. De este modo, se orienta adecuadamente el planteamiento del problema y, a partir de las preguntas que lo sustentan, se define el marco de referencia que permitirá identificar el contexto real que se desea analizar en la empresa objeto de estudio.

### **1.9.2 Planteamiento del problema**

La comprensión de la problemática presentada en el análisis de la situación revela la realidad que enfrentan muchas empresas ante la falta de un verdadero acompañamiento empresarial. Es necesario contar con una orientación holística que permita establecer un área de conocimiento integral en las organizaciones, con el fin de fomentar, en primer lugar, una cultura organizacional sólida y, posteriormente, desarrollar un plan que propicie un ambiente laboral adecuado para la ejecución eficaz de los procesos administrativos.

En este contexto, la síntesis de lo expuesto indica que el problema central radica en comprender los factores que delimitan el clima organizacional en la empresa JC Mercantil y cómo estos inciden negativamente en los comportamientos, conductas y actitudes de sus colaboradores. Por ello, se hace indispensable una investigación exhaustiva que permita identificar los elementos que están contribuyendo a una gestión inadecuada del clima organizacional.

Por otra parte, es fundamental abordar el tema mediante la implementación de recomendaciones que permitan minimizar los conflictos entre las diferentes áreas

de la empresa, tanto administrativas como operativas, con el fin de sugerir aspectos de mejora que promuevan un ambiente laboral productivo y, al mismo tiempo, un personal comprometido.

Finalmente, la comprensión de los factores que delimitan el clima organizacional y su posterior mejora es esencial para garantizar un entorno de trabajo saludable y productivo en la empresa JC Mercantil. Esto significa que, al realizar una investigación exhaustiva, se podrá establecer una base sólida para identificar las carencias existentes y, a partir de ello, diseñar recomendaciones que permitan implementar cambios y mejoras, para un ambiente laboral positivo y sano.

Para establecer la guía de investigación de este estudio, se han formulado las preguntas del planteamiento del problema, las cuales buscan generar un cuestionamiento que tenga un impacto significativo sobre los posibles escenarios en la construcción de las hipótesis.

A continuación, se presenta la pregunta principal generadora, la cual se deriva de la problemática planteada en este apartado y del objetivo general. Además, se incluyen tres subpreguntas que desglosan las intenciones de investigación del objetivo general y del tema, formuladas de manera más específica y alineadas con los objetivos específicos.

Las preguntas de investigación sugeridas se presentan a continuación en la Tabla 2. Es importante relacionarlas con los objetivos, ya que estas sirven como

escala para alcanzarlos. De esta manera, se establece una conexión en el proceso de investigación, permitiendo vincular las preguntas con los escenarios probables de respuesta a través de las hipótesis.

**Tabla 2 Contexto de las preguntas del planteamiento del problema**

Objetivo General	Pregunta Generadora	Objetivos Específicos	Subpreguntas
<p>Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.</p>	<p>¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?</p>	<p>Identificar, según características de la población de estudio, las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.</p> <p>Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.</p> <p>Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.</p>	<p>¿En la empresa JC Mercantil existen áreas conflictivas que están generando resultados negativos en el clima organizacional?</p> <p>¿El desempeño estudiado en la empresa estima indicadores cuyos resultados reflejan el clima organizacional y permiten un adecuado proceso de trabajo, acorde con las expectativas empresariales?</p> <p>¿La empresa desarrolla un proceso administrativo en la gestión de cambio con base en la cultura organizacional que responde ante las necesidades de los trabajadores para su correcto desempeño?</p>

**Fuente:** elaboración propia con datos del planteamiento del problema, 2024

Tal como se muestra en la tabla anterior, se logra relacionar las preguntas con los objetivos de la investigación, en este caso, con el clima organizacional que se aplica (o no) en la empresa JC Mercantil. Cada uno de los elementos utilizados contextualiza la línea de investigación, que se ha desglosado y presentado desde la situación actual del tema hasta la problemática. Así, este marco referencial concluye con preguntas que buscan generar un análisis profundo para comprender la realidad de la empresa frente a la problemática planteada.

Es fundamental tener claridad sobre la importancia de las preguntas del planteamiento del problema, las cuales corresponden a la formulación de posibles escenarios que ayudarán a canalizar el análisis de los resultados.

De esta forma, se conecta la línea de investigación a la que se dirige el estudio, en concordancia con lo establecido en el estado del arte. Tal como se señaló anteriormente, las conclusiones que han llevado a la decisión de realizar este estudio buscan contribuir a los cambios necesarios en la empresa estudiada para establecer una mejora continua.

La propuesta de este factor permite al lector situarse mejor en el contexto de la investigación y explica en profundidad la primera línea de conexión del proceso, proporcionando una guía sobre las fases siguientes, que se revelan a través de este marco orientador. En este caso, la guía se dirige hacia la teoría presentada en los capítulos posteriores de la metodología, en correspondencia con la recolección de datos.

### **1.10 Hipótesis de la investigación**

En este apartado se detallan predicciones específicas derivadas del tema de investigación sobre el clima organizacional, que se presentan como posibles hallazgos que pueden ser confirmados o refutados mediante el análisis de la información recolectada durante el proceso de indagación en la empresa JC Mercantil. Además, las hipótesis sirven como guía que permite enfocar el objetivo de la problemática de estudio, con el fin de generar recomendaciones que promuevan una mejora continua en la organización y el capital humano.

El primer escenario surge a partir de la siguiente pregunta generadora, que orienta el resultado principal: ¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores? Este cuestionamiento establece si la empresa realmente aplica prácticas saludables para la integración de sus colaboradores a través de programas derivados de una cultura organizacional que favorezca un clima laboral aceptable o propicio para los trabajadores.

Aunado a ello, se determinan tres subpreguntas que cuestionan de manera más específica la situación problemática y buscan respuestas probables mediante el análisis de los resultados, de acuerdo con el tipo de investigación. Estas subpreguntas permiten abordar el problema desde diferentes perspectivas internas de la organización, facilitando una comprensión más integral del fenómeno estudiado

Por consiguiente, las hipótesis establecidas se someten a un riguroso proceso de estudio con el propósito de comprobar su validez. De esta manera, se presenta una serie de predicciones que orientan el desarrollo de la investigación. A continuación, se detallan las hipótesis que responden a las preguntas planteadas, permitiendo establecer relaciones entre las variables y anticipar posibles resultados del estudio.

### **1.10.1 Hipótesis**

- H1: En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional.
- H2: A través de los resultados, se detectan aspectos negativos, por lo cual existen áreas conflictivas que determinan un clima organizacional no favorable.
- H3: Los indicadores arrojan resultados favorables en cuanto al desempeño de los trabajadores, quienes muestran procesos de trabajo adecuados y alineados con las expectativas empresariales.
- H4: Se detecta un proceso de cambio en la gestión empresarial, ya que se emplea una cultura organizacional que responde ante las necesidades de sus trabajadores y que favorece su desempeño.

### 1.10.2 Resumen de hipótesis

De acuerdo con el planteamiento del problema y subpreguntas establecidas, se determinan las hipótesis de tipo investigativas, con la finalidad de validar los posibles resultados. A continuación, se detallan y relacionan mediante la Tabla 3 de las preguntas, sus posibles escenarios y el tipo de hipótesis.

**Tabla 3 Contexto de las hipótesis en relación con los objetivos y el planteamiento del problema**

	Objetivos de la investigación	Preguntas planteamiento del problema	Hipótesis	Tipo de hipótesis
<b>Objetivo General</b>	Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?	<b>H1:</b> En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional	Investigativa
	Identificar, según características de la población de estudio, las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.	¿En la empresa JC Mercantil existen áreas conflictivas que están generando resultados negativos en el clima organizacional?	<b>H2:</b> A través de los resultados, se detectan aspectos negativos, por lo cual existen áreas conflictivas que determina un clima organizacional no favorable.	Investigativa
<b>Objetivos Específicos</b>	Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	¿El desempeño estudiado en la empresa estima indicadores cuyos resultados reflejan el clima organizacional y permiten un adecuado proceso de trabajo, acorde con las expectativas empresariales?	<b>H3:</b> Los indicadores arrojan resultados favorables en cuanto al desempeño de los trabajadores, quienes muestran procesos de trabajos adecuados y alineados con las expectativas empresariales.	Investigativa
	Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	¿La empresa desarrolla un proceso administrativo en la gestión de cambio con base en la cultura organizacional que responde ante las necesidades de los trabajadores para su correcto desempeño?	<b>H4:</b> Se detecta un proceso de cambio en la gestión empresarial, ya que se emplea una cultura organizacional que responde ante las necesidades de sus trabajadores y que favorece su desempeño.	Investigativa

**Fuente:** elaboración propia con datos de las hipótesis de investigación, 2024

### **1.10.3 Alcance de las hipótesis en la investigación**

El alcance operacional de estas hipótesis consiste en validar la importancia de los resultados del análisis desarrollado mediante la aplicación del trabajo de campo en este estudio.

En este sentido, el resultado permite concretar la línea de investigación establecida en el estado del arte, en el cual se ha expuesto claramente la perspectiva literaria sobre el clima organizacional presente en la empresa, concibiéndolo como clave para la operatividad del proceso administrativo.

### **1.11 Matrices de la congruencia y consistencia metodológica**

Las matrices de la congruencia y consistencia metodológica buscan mostrar la constitución del abordaje del marco referencial, desde la problemática presentada a través del planteamiento del problema hasta los alcances actuales de la empresa objeto de estudio en relación con su clima organizacional.

La matriz de la congruencia muestra el tema, el planteamiento del problema con las preguntas generadoras, así como las hipótesis, que son los posibles escenarios que vislumbran los probables resultados que se obtendrán de esta investigación. En el caso de la matriz de la consistencia metodológica, se proyecta el tipo de metodología que se pretende utilizar, desde la recolección de datos hasta el análisis de resultados.

1.11.1 Tabla 4 - *Matriz de la congruencia metodológica*

Tema	Objetivo general	Objetivos específicos	Planteamiento del problema	Hipótesis
				Investigación
Identificación de elementos que delimitan el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	<p>Identificar según características de la población de estudio las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.</p> <p>Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.</p> <p>Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.</p>	<p>¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?</p> <p>¿En la empresa JC Mercantil existen áreas conflictivas que están generando resultados negativos en el clima organizacional?</p> <p>¿El desempeño estudiado en la empresa estima indicadores cuyos resultados reflejan el clima organizacional y permiten un adecuado proceso de trabajo, acorde con las expectativas empresariales?</p> <p>¿La empresa desarrolla un proceso administrativo en la gestión de cambio con base en la cultura organizacional que responde ante las necesidades de los trabajadores para su correcto desempeño?</p>	<p><b>H1:</b> En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional.</p> <p><b>H2:</b> A través de los resultados, se detectan aspectos negativos, por lo cual existen áreas conflictivas que determina un clima organizacional no favorable.</p> <p><b>H3:</b> Los indicadores arrojan resultados favorables en cuanto al desempeño de los trabajadores, quienes muestran procesos de trabajo adecuados y alineados con las expectativas empresariales.</p> <p><b>H4:</b> Se detecta un proceso de cambio en la gestión empresarial, ya que se emplea una cultura organizacional que responde ante las necesidades de sus trabajadores y que favorece su desempeño.</p>

**Fuente:** elaboración propia con datos de la matriz congruencia, 2024

1.11.2 Tabla 5 - *Matriz de la consistencia metodológica*

Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología	Población y muestra
<p>¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?</p> <p>¿En la empresa JC Mercantil existen áreas conflictivas que están generando resultados negativos en el clima organizacional?</p> <p>¿El desempeño estudiado en la empresa estima indicadores cuyos resultados reflejan el clima organizacional y permiten un adecuado proceso de trabajo, acorde con las expectativas empresariales?</p> <p>¿La empresa desarrolla un proceso administrativo en la gestión de cambio con base en la cultura organizacional que responde ante las necesidades de los trabajadores para su correcto desempeño?</p>	<p>Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.</p>	<p><b>H1:</b> En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional.</p> <p><b>H2:</b> A través de los resultados, se detectan aspectos negativos, por lo cual existen áreas conflictivas que determina un clima organizacional no favorable.</p> <p><b>H3:</b> Los indicadores arrojan resultados favorables en cuanto al desempeño de los trabajadores, quienes muestran procesos de trabajo adecuados y alineados con las expectativas empresariales.</p> <p><b>H4:</b> Se detecta un proceso de cambio en la gestión empresarial, ya que se emplea una cultura organizacional que responde ante las necesidades de sus trabajadores y que favorece su desempeño.</p>	<p>La metodología guía de la investigación, se desarrolla de la siguiente forma:</p> <p><b>Enfoque de la investigación</b></p> <p>Mixta (Cuantitativa y Cualitativa)</p> <p><b>Alcance de la investigación</b></p> <p>Explicativa - Descriptiva</p> <p><b>Diseño de la investigación</b></p> <p>No experimental</p> <p>Tipo de diseño: Transeccional – Causal - Descriptiva</p>	<p><b>Población</b></p> <p>La población de estudio se caracteriza de la siguiente forma:</p> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <p>Corresponden a la población compuesta por las autoridades y los colaboradores, a quienes se efectúa entrevista mediante encuesta.</p> <p><b>Fuente secundarias:</b></p> <p>Libros, estadísticas específicas sobre el tema, publicaciones e informes entre otros, que se obtengan para enriquecer la investigación.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Debido a que la población de trabajadores es de apenas 12 personas, no se aplica muestra, si no que en la población de interés se pretende abarcar la mayoría.</p>

**Fuente:** elaboración propia con datos de la consistencia metodológica, 2024

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## PERSPECTIVA TEÓRICA

En el presente apartado se fundamenta teóricamente el tema en estudio y se presentan las variables de investigación mediante conceptos clave de diversos autores, recopilados en distintas fuentes bibliográficas. Esto permite exponer la información de forma detallada en diferentes ámbitos, logrando así una mejor comprensión y apreciación de los contenidos, que servirán como base para el desarrollo de la tesis.

Es importante señalar que, para la elaboración del marco teórico, se requiere la recopilación de conceptos relevantes tanto para el lector como para investigaciones relacionadas directamente con el clima organizacional. Esto facilita el cumplimiento de los objetivos planteados y contribuye a la resolución del problema de investigación.

A través del marco teórico se proporciona una visión clara del tema de estudio, permitiendo adquirir una retroalimentación conceptual que facilite el entendimiento de los procedimientos que delimitan el clima organizacional en la empresa JC Mercantil. El objetivo es fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores.

Por ello, este apartado se construye sobre un conjunto de conceptos y principios que proporcionan una base teórica para comprender el fenómeno analizado. Según Tamayo (2016), "el marco conceptual es una parte esencial de la

investigación, ya que proporciona la base teórica y conceptual para el estudio" (p.16). El marco teórico permite organizar los conceptos clave, establecer relaciones entre ellos y formular supuestos o hipótesis. Asimismo, proporciona una estructura que guía la investigación y facilita la interpretación de los resultados. En este sentido, a continuación, se detallan aspectos relacionados con el tema del clima organizacional.

## **2.1 Características de la población**

La caracterizar la población es un aspecto fundamental, ya que permite identificar y comprender las características específicas de las personas que se desean describir y analizar dentro de un grupo ubicado en un espacio geográfico determinado, como en este caso, donde se pretende realizar un estudio con los trabajadores de la empresa JC Mercantil. Este proceso implica la descripción de datos demográficos, sociales, económicos y culturales. No obstante, en el presente estudio, el enfoque se centrará exclusivamente en las características demográficas, por ser esenciales para el análisis de la población en estudio.

Por ello, se busca conocer información relacionada con el género, la edad y la cantidad de años que los colaboradores tienen de trabajar en la organización. Este análisis permitirá obtener una visión detallada de cómo está compuesta la población y cómo varía según diferentes factores. Además, esta caracterización facilita la identificación de patrones y tendencias que podrían influir en la percepción del clima organizacional y en la formulación de estrategias más efectivas.

Al respecto, Gallo et al. (2014), en la revista *Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial*, publicada en *Investigación & Desarrollo*, expresan sobre la caracterización de la población: “[...] permiten conocer parcelas de las realidades situacionales de un grupo humano en particular; además, ofrecen la posibilidad de comprender dinámicas, transformaciones, procesos de equilibrio y desestabilización en la configuración de una estructura colectiva” (p. 362).

Según lo expuesto, se concluye que la caracterización de la población no se limita a una simple descripción, sino que busca una comprensión más profunda de diversos aspectos específicos que reflejan las realidades de un grupo. Esto implica que, al analizar a la población, no solo se recogen datos generales, sino que también se identifican particularidades que definen cómo ese grupo humano vive, interactúa y se desarrolla en su contexto.

A su vez, Gallo et al. brindan otro aporte significativo al señalar lo siguiente: “En el proceso de caracterización de una población se eligen el método, las técnicas y los instrumentos de recolección de información según el propósito de la investigación” (p. 364).

Se coincide plenamente con la afirmación de los autores mencionados, ya que en el proceso de caracterización poblacional es básico seleccionar el método, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo con el objetivo de la investigación. Esta declaración refleja un principio fundamental en el diseño

metodológico de cualquier estudio social o demográfico. En el caso de este estudio, el método elegido para conocer a la población de interés y recolectar la información es la entrevista, la cual se utilizará como herramienta principal.

Por otro lado, la Alcaldía de San Jerónimo (s.f.) realiza una caracterización de la población con el propósito de mejorar la prestación del servicio municipal, a través de la identificación de características, necesidades, intereses y expectativas de los habitantes. En uno de los apartados del documento se detalla que, para llevar a cabo dicho proceso, se sigue el siguiente enfoque: “La caracterización de la población responde al análisis de variables geográficas y demográficas que fueron identificadas con mayor frecuencia en las diferentes bases de datos reportadas y resultaron ser de mayor relevancia para el objeto de esta investigación” (p. 9).

El enfoque adoptado por la Alcaldía de San Jerónimo para realizar esta caracterización es, en términos generales, una estrategia adecuada. Al centrarse en identificar las características, necesidades, intereses y expectativas de la población, la alcaldía demuestra un esfuerzo por adaptar sus políticas y servicios a las realidades concretas del municipio. Así, mediante este proceso, es posible obtener una perspectiva amplia para abordar el tema de estudio, aplicando un método de recolección de datos que permita validar la información recopilada.

A continuación, se presenta una de las variables consideradas en la caracterización de la población, como parte de uno de los apartados del estudio:

### **2.1.1 Características demográficas**

La caracterización demográfica puede entenderse como el proceso de analizar y describir las características de la población de interés para la empresa JC Mercantil, enfocándose en variables clave como edad, sexo, nivel educativo, estado civil, ocupación, ingresos y ubicación geográfica, entre otras. Al aplicar este análisis, se busca obtener una comprensión profunda del público objetivo, lo que permitirá identificar patrones, necesidades y preferencias específicas, facilitando así la toma de decisiones estratégicas.

De este modo, la caracterización demográfica se convierte en una herramienta fundamental para abordar el tema de la identificación de procederes que delimitan el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, con el fin de fortalecer su crecimiento y optimizar el desempeño de los colaboradores.

En este caso, como parte del análisis demográfico, se toma como referencia el género, el rango de edad, el área en que labora cada colaborador y los años de permanencia en la organización. Estos datos permiten conocer más a fondo a la población que se pretende entrevistar dentro de la empresa JC Mercantil.

El género se refiere a los comportamientos, identidades y características que la sociedad atribuye a las personas en función de su sexo. En la actualidad, el concepto de género abarca una caracterización mucho más amplia y ha evolucionado significativamente, dejando atrás los criterios convencionales que lo

limitaban a una división binaria entre hombre y mujer. Por esta razón, es fundamental conocer el género con el que una persona se identifica, a fin de evitar la discriminación y promover la inclusión.

Para complementar lo mencionado, la autora Morales (2011) expresa su opinión en relación con el género de la siguiente manera: “[...] es una construcción social y cultural de lo que implica ser hombre o ser mujer y determina el comportamiento, las funciones, las oportunidades, valoración y relaciones entre mujeres y hombres” (p.50).

De acuerdo con Morales, el género es una construcción que no solo influye en cómo las personas se perciben a sí mismas, sino también en cómo se relacionan y se valoran mutuamente dentro de la sociedad. A medida que las nociones tradicionales de género cambian, también lo hacen las oportunidades, las relaciones y el acceso a la igualdad.

Por otro lado, categorizar las edades de los trabajadores en una empresa es altamente relevante, ya que permite una mejor comprensión de la fuerza laboral, facilita la toma de decisiones estratégicas y contribuye a un entorno laboral más inclusivo y equilibrado. Este tipo de análisis permite reconocer las fortalezas propias de cada grupo generacional y cómo estas pueden ser aprovechadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, brinda insumos valiosos para implementar programas de capacitación, desarrollo profesional y bienestar laboral ajustados a las distintas etapas de vida de los colaboradores.

Agusto y Estévez (2011), indican lo siguiente, en consonancia con lo anterior:

Un sistema que ayude a determinar la edad de las personas se transforma en una gran ayuda para facilitar una serie de tareas, como estudios de mercadeo, selección de contenidos aptos para ciertos grupos etarios, entre otros sistemas basados en interacciones humanas (p.3).

El criterio expresado resalta una idea clave sobre la utilidad de contar con un sistema capaz de determinar la edad de las personas, ya que esto permite optimizar y facilitar diversas funciones que dependen de la segmentación de la población. Por lo tanto, disponer de herramientas que permitan conocer la edad de los trabajadores de la empresa JC Mercantil posibilita personalizar y mejorar distintas funciones organizacionales.

## **2.2 Clima organizacional**

El clima organizacional es un elemento fundamental que debe ser fomentado dentro de las empresas, ya que influye de manera significativa en el desempeño laboral, al estar directamente relacionado con cómo se sienten los trabajadores dentro de la organización. Contar con un buen clima organizacional favorece la satisfacción de los empleados, incrementa su productividad, mejora la eficacia en la ejecución de tareas y los mantiene motivados.

En este sentido, el clima organizacional se convierte en un factor clave para el desarrollo institucional, especialmente en aquellas organizaciones que centran su gestión en mejorar el ambiente laboral. Por ello, su análisis, diagnóstico y mejora tienen un impacto directo en lo que se conoce como el espíritu de la organización. La importancia del clima se manifiesta en la gestión del cambio dentro de los sistemas organizacionales, actuando como una variable que conecta los valores institucionales —como la estructura, los procesos, las metas y los objetivos— con las personas, incluyendo sus creencias, actitudes, costumbres, comportamientos y desempeño. Este vínculo permite identificar las causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, así como su influencia en los procesos de cambio organizacional (Guevara, 2018)

Por tanto, el clima organizacional puede entenderse como el entorno de la empresa relacionado con los aspectos humanos, psicológicos y empresariales, el cual puede generar efectos negativos si no se gestiona adecuadamente, o, por el contrario, ofrecer beneficios cuando se estudian de forma continua sus debilidades y áreas de mejora.

Para comprender de mejor manera el concepto de clima organizacional, se retoma la perspectiva de Chiavenato (2019), citado por Canales et al. (2021), quienes se refieren a este contexto de la siguiente forma:

(...) el clima organizacional puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro de una

empresa. Ciertamente, una organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulará el adecuado desempeño de labores en base a estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa (p. 126).

Como se puede observar en lo mencionado anteriormente por Chiavenato, el clima organizacional se relaciona con la conducta del individuo, por lo que debe estimularse para que se promuevan buenas prácticas por parte de cada trabajador al ejecutar las tareas laborales. Sin embargo, la empresa debe tener claro que el trabajador es una pieza fundamental que debe ser motivada para convertirse en un elemento clave para el crecimiento de la organización.

Por otro lado, se retoma información de Sumba et al. (2022), quienes señalan lo siguiente acerca del clima organizacional:

Se concluye que el clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de las acciones en la organización. La influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral y la autoeficacia, pueden tener una acción predominante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos componentes en el trabajo (p.239).

Se aprecia que el clima organizacional se enlaza con la comprensión de relaciones laborales para la aplicación de acciones que generen satisfacción laboral y autodeterminación para realizar las actividades eficientemente. Por consiguiente, un ambiente adecuado crea una mejor interacción social entre los compañeros de trabajo.

Por otro lado, se retoma información del autor Martínez (2020), citado por Herrera et al. (2023), quien señala lo siguiente: “Un mal clima laboral es aquel que tiene alta rotación, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y ausentismo” (p. 1043). Es por ello que, muchas veces, las empresas no se comprometen a contar con un clima organizacional planificado, lo que genera una gran cantidad de consecuencias que afectan a los colaboradores en su forma de actuar y trabajar dentro de la organización.

Para complementar lo mencionado anteriormente, también se puede observar cómo el ambiente o entorno laboral en el que se relacionan los trabajadores dentro de la organización los enfrenta a factores tanto objetivos como subjetivos que, en síntesis, influyen en sus comportamientos y en la manera en que perciben su lugar de trabajo (Rocamora, 2020).

En síntesis, el clima organizacional es un aspecto fundamental que influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, su percepción de la empresa y por lo tanto, en el éxito de los procesos de cambio dentro de la organización. Un ambiente de trabajo saludable y bien gestionado contribuye a la

motivación, satisfacción, desempeño y rendimiento de los trabajadores, lo que a su vez mejora la productividad y la competitividad de la empresa.

En síntesis, el clima organizacional es un aspecto fundamental que influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, su percepción de la empresa y, por lo tanto, en el éxito de los procesos de cambio dentro de la organización. Un ambiente de trabajo saludable y bien gestionado contribuye a la motivación, satisfacción, desempeño y rendimiento de los trabajadores, lo que a su vez mejora la productividad y la competitividad de la empresa.

### **2.2.1 Características de un clima organizacional**

Es importante conocer de una manera más amplia qué es el clima organizacional. Brunet (2011), mencionado por Guevara et. al. (2022), señala algunas características del clima organizacional:

- Es una representación de las diferentes singularidades internas que se presentan en la organización.
- Determina el modo de comportarse de los colaboradores de las diferentes áreas de la organización.
- Se aprecia en la integridad de la empresa, y es multidimensional que además involucra a diversas variables como la estructura orgánica y demás procesos establecidos.

- Puede contribuir con el desarrollo de la empresa si se fomenta un clima saludable, que ayuda a la motivación, trabajo en equipo.
- Un clima inadecuado, disminuye la productividad, dificulta la comunicación efectiva y favorece el surgimiento de conflictos internos que dificultan la obtención de objetivos y metas de la organización (p.25).

El autor anteriormente citado expresa que el clima organizacional es una representación de las singularidades internas de la organización y que, además, es multidimensional. Por ello, se puede apreciar que en él se ven reflejados los valores, creencias, cultura organizacional, comportamientos, liderazgo, motivación, comunicación, entre otros aspectos que influyen en el comportamiento colectivo de una empresa.

Otra característica del clima organizacional es que existen diversos factores que lo impactan directamente, como por ejemplo el tamaño de la organización, el estilo de liderazgo de los directivos y el ambiente social, el cual abarca factores como el compañerismo, la comunicación y los conflictos entre individuos o departamentos. Además, influyen las características personales de los empleados, tales como sus aptitudes, actitudes y motivaciones para realizar sus tareas (Tadeo, 2013).

Para complementar lo expresado anteriormente en relación con el tamaño de la organización, este puede influir en la forma en que se comunican los miembros de la empresa, en la toma de decisiones y en el grado de poder de la jerarquía para

liderar sobre los subordinados. En organizaciones de mayor tamaño, la comunicación puede presentar barreras entre los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Por otro lado, las empresas más pequeñas pueden fomentar un ambiente más cercano y flexible; sin embargo, también pueden verse afectadas negativamente cuando se trata de organizaciones de tipo familiar, ya que en estos casos no suele respetarse adecuadamente la estructura jerárquica.

A modo de complemento de lo mencionado anteriormente sobre las empresas familiares, se puede decir que estas pueden presentar problemas comunes como los siguientes, expresados por el autor Gascón (2013)):

- Diferentes criterios para manejar el negocio y diferentes estilos de liderazgo.
- Dificultad para separar el subsistema familiar del empresarial.
- Superposición de roles.
- Dificultad a la hora de delegar tareas y responsabilidades.
- Inconvenientes en la comunicación.
- Falta de capacitación y profesionalización (p.14).

En este caso, se procede a indagar características de empresas familiares con el fin de relacionarlas con el tema del clima organizacional, ya que la organización que se pretende estudiar es de índole familiar. Por consiguiente, este puede ser uno de los panoramas que se presenten durante la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Esto quiere decir que este tipo de empresas puede verse afectado de manera negativa por temas como la comunicación deficiente, diferentes estilos de liderazgo, superposición de roles y dificultad para delegar funciones, los cuales impactan directamente en el clima organizacional.

Por lo anterior, es importante procurar un buen ambiente laboral, ya que influye de manera significativa en el desempeño de los trabajadores. Esto promueve la motivación, buenas actitudes, comportamientos positivos y satisfacción laboral, tanto a nivel colectivo como individual, lo cual contribuye al crecimiento y desarrollo de una empresa.

### **2.2.2 Factores que influyen en el clima organizacional**

A continuación, se desarrolla la variable denominada “factores que influyen en el clima organizacional”. Por ello, se hace referencia a cinco factores: cultura organizacional, liderazgo y estilo de gestión, comunicación interna efectiva, reconocimiento y recompensas, desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento.

La cultura organizacional se basa en una serie de creencias, perspectivas, valores, actitudes, expectativas, comportamientos y conductas compartidas por los trabajadores de una empresa. Esto permite distinguir a una organización de otra, estableciendo una identidad empresarial propia. Para comprender mejor el término

de cultura organizacional, se toma información de los autores Dasgupta y Gupta (2019), citados por Gómez et al. (2022), quienes expresan lo siguiente:

La cultura organizativa se refiere a los valores y creencias comunes que comparten los individuos de una organización. La cultura organizativa como un patrón de conjunto compartido de supuestos básicos que un grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna (párr.16).

Se dice que es un conjunto de creencias y valores compartidos porque las empresas deben establecer cuál va a ser su razón de ser y, a partir de esto, moldear a sus trabajadores para que formen parte de la estructura de la cultura organizacional. Es un tema complejo, ya que cada individuo tiene su propia cultura y esencia, es decir, sus propias perspectivas, valores, creencias y comportamientos. Por ende, lograr que estos se acoplen a la cultura organizacional no es fácil, pero si se trabaja en inculcarla, se puede obtener un resultado receptivo, generando un personal comprometido.

Además, la Universidad Latina de Europa (2019), mencionada por Ramírez (2021), dice:

...el conjunto de ideas, prácticas y valores que tienen en común los diversos agentes de una misma empresa. Esto involucra aspectos que engloban la ética, las creencias, los valores, la experiencia y la

psicología del grupo. Además, establece las relaciones tanto de directivos como de empleados entre sí. Y por supuesto, la relación entre estos y los elementos externos como proveedores, usuarios y clientes (p.4).

La cultura organizacional contempla toda la jerarquía institucional, lo que quiere decir que abarca tanto a los altos directivos como a sus subalternos, de modo que todos formen parte de dicha cultura y compartan la misma visión. En el apartado anterior se mencionan a los proveedores, usuarios y clientes, ya que estos se relacionan directamente con el personal de las empresas como agentes externos.

Seguidamente, el liderazgo es de gran importancia, ya que puede entenderse como la influencia ejercida en un grupo de personas o trabajadores para alcanzar metas u objetivos. Los autores Landeo et al. (2022) señalan que: "... la relación entre las personas es de influencia mutua, por lo tanto, cuando una persona es capaz de influir con sus ideas y acciones en un número importante de personas, se podría decir que se está frente a un líder" (p. 320).

Es necesario contar con líderes dentro de la empresa que influyan sobre sus compañeros de trabajo. Claramente, el liderazgo ayuda a motivar al personal para que se esfuercen y enfoquen en realizar sus actividades correctamente; sin embargo, este debe ser ejercido en gran medida por los altos jerarcas, para así poder dirigir e influir de manera positiva en los trabajadores.

Para complementar lo mencionado anteriormente, el autor Beltrán (2018), citado por Espitia et al. (2022), se expresa lo siguiente sobre el concepto de liderazgo: “Capacidad de dirigir y orientar a otros, generar compromiso, inspirar y empoderar a las personas para lograr los objetivos del proyecto. Involucra las competencias de comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos y problemas y habilidades de negociación (p.10).

El liderazgo requiere que un individuo posea características o virtudes para la toma de decisiones planificadas y estructuradas, con el fin de generar compromiso con la empresa y con los compañeros de trabajo. Esto permite un enfoque de mejora continua para la organización, mediante la dirección, orientación y motivación personal.

, Rodríguez et al. (2020), citados por Ramírez et al. (2022), afirman lo siguiente acerca del tipo de liderazgo que deben ejercer los directivos:

El liderazgo de los directivos o jefes tiende a lograr que los subordinados adopten los objetivos y metas por voluntad propia y busquen cumplirlos. El buen líder cuenta con características que logran guiar, influir y motivar; por ello, el liderazgo de los directivos, gerentes, jefes o administradores de las diversas organizaciones, deben direccionarse hacia la implementación efectiva de las nuevas estrategias, buscando la comunicación clara, eficaz y asertiva con los miembros que la integren (p.4).

Queda claro que el liderazgo debe ser ejercido principalmente por los administradores, gerentes, directivos o jefes, ya que ocupan los puestos más altos en el organigrama de una empresa. Estos deben instruir al personal con el ejemplo, para así identificar y formar líderes dentro de la organización que se encarguen de guiar al resto de los trabajadores.

El liderazgo, a su vez, puede entenderse como la capacidad de un individuo para guiar, dirigir, controlar, ayudar, aconsejar e influir en el comportamiento de sus compañeros con el fin de alcanzar objetivos colectivos. Por consiguiente, el autor Mayne (2022) señala lo siguiente acerca del tema:

El liderazgo influye positivamente en la formación y desempeño laboral ya que genera motivación y compromiso. Es importante tener presente esta habilidad ya que no solo ayuda a la coordinación del flujo laboral, sino que también genera un entorno más ameno para todos, lo cual llevará a obtener resultados óptimos (p.13).

Buscar líderes dentro de la empresa con potencial para dirigir equipos de trabajo es necesario, ya que esto contribuye al crecimiento del desempeño y la productividad laboral; además, promueve la motivación y mejora las relaciones interpersonales. Los directivos deben poseer buenas actitudes de liderazgo, con el propósito de mantener una adecuada capacidad de comunicación, resolución de conflictos y valores como la honestidad, transparencia, respeto, solidaridad,

flexibilidad, empatía y creatividad. Asimismo, deben contar con habilidades de organización, visión a futuro y capacidad para gestionar los recursos de la empresa.

Es importante, por tanto, identificar si la empresa JC Mercantil cuenta con líderes potenciales capaces de estimular los equipos de trabajo, de tal manera que se influya de forma significativa en la formación y el desempeño de los demás trabajadores. Sin embargo, es conveniente tener presente que existen dos tipos de líderes, los cuales se clasifican en autocráticos y democráticos.

El líder autocrático es aquel que tiene el poder de decisión, pero cuando se enfrenta a situaciones, ya sean complejas o simples, no toma en consideración la opinión de los demás. Por consiguiente, este tipo de líder no se basa en una comunicación bidireccional, sino que se enfoca en una comunicación unidireccional, donde solo se emiten órdenes desde los departamentos jerárquicos hacia los subalternos.

Este tipo de líder se interesa únicamente por la obtención de resultados, por lo que no se preocupa por el bienestar de los trabajadores. Es en este punto donde se genera un problema de insatisfacción por parte de los colaboradores, al no sentirse valorados por la empresa, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral.

A continuación, se toma información de Chacón (2015), quien menciona características del líder autocrático:

- Liderazgo directivo y liderazgo orientado a la tarea, la toma de decisiones se centra en el líder.
- Toma decisiones sin consultar al equipo.
- Mantiene distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.
- Está más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta (p.16).

Se logra comprender que se trata de un tipo de líder autoritario que se centra en sus decisiones sin consultar a los equipos de trabajo, por lo tanto, se considera un líder con muchos aspectos negativos. Es necesario integrar a las demás personas, ya que contar con diversidad de opiniones permite tener un panorama más amplio de posibles soluciones para la toma de decisiones.

Un líder autocrático proporciona a una empresa un bajo porcentaje de crecimiento y desarrollo, ya que es muy común que se tomen decisiones rápidas sin contemplar todos los aspectos que pueden influir negativamente sobre la decisión. Además, se da una baja motivación, ya que al enfocarse en los resultados y no en los equipos de trabajo, se descuida cómo se sienten los trabajadores con sus funciones diarias, lo que conlleva a un bajo compromiso, autoestima, creatividad e innovación, afectando en gran medida el clima organizacional.

El líder democrático es más activo y participativo que el líder autocrático, ya que este sí se preocupa por el bienestar de los demás compañeros, integra a los equipos de trabajo, posee habilidades de escucha para considerar diversas perspectivas en la toma de decisiones, delega responsabilidades, es empático y

busca el crecimiento empresarial de manera colectiva. Por consiguiente, la autora Chacón (2015) menciona lo siguiente acerca del líder democrático:

- Liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas, son normas que indican algún grado de participación de los empleados.
- Piensa que debe crear un clima en donde la persona se sienta cómoda.
- Enfoca su atención en el empleado o en el grupo.
- Apoya y defiende a los empleados.
- Pide opiniones o sugerencias de decisiones (p.16).

Se observa que el líder democrático se preocupa por su gente y por generar un clima laboral óptimo y sano, ya que reconoce que buscar la satisfacción de los equipos de trabajo generará como recompensa mayor motivación, mejor desempeño y mayor productividad.

Por tanto, se afirma que el factor del liderazgo influye en el clima organizacional, ya que estimula directamente a los trabajadores mediante un ambiente laboral motivador que promueve su desarrollo y crecimiento. Es por ello que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el liderazgo, aunque los resultados dependerán del modo en que este se gestione, ya que, si no existe un liderazgo oportuno, no se generará un ambiente motivador enfocado hacia el apoyo mutuo.

Por otro lado, se presenta el factor de la comunicación interna efectiva, el cual es de gran relevancia porque promueve relaciones personales y laborales sanas, creando un ambiente de trabajo agradable. Una comunicación interna efectiva permite que el mensaje sea emitido de la mejor manera para que se reciba y ejecute eficientemente.

Por lo tanto, es importante comprender el término de comunicación mencionado por Holguín et. al. (2017):

La comunicación es el medio que utiliza el ser humano para transmitir y expresar lo que se encuentra en su interior, sean pensamientos, ideas o sentimientos; pero, para que la comunicación logre la efectividad que ésta requiere es necesario que se apliquen algunas estrategias y formas al momento de transmitir o recibir la información (p.3).

La comunicación es un medio por el cual el ser humano logra expresar ideas y pensamientos, lo que hace posible exponer diferentes puntos de vista para aportar a una mejor ejecución de las actividades diarias que el trabajo demanda. Además, si no se lleva a cabo una comunicación efectiva, se generan, en consecuencia, múltiples problemas laborales. Una comunicación clara y bidireccional fortalece las relaciones interpersonales, mejora la coordinación entre departamentos y reduce los conflictos internos.

Para complementar lo mencionado, Vidarte (2019) señala:

... la mala transmisión de un mensaje dentro de una institución ya sea porque no se empleó el lenguaje o canal pertinente. Esto trae como consecuencia que el empleado no lo entienda y se generen rumores, bajo un ambiente de incertidumbre. Pero esa no es la única consecuencia. Si no se planifica la comunicación estratégicamente, a largo plazo ello afectará también en la motivación de los trabajadores y en su satisfacción con la institución, lo que acarreará que no se sientan identificados con los objetivos organizacionales, es decir, no generen el valor esperado para la organización (p.3).

Apoyando lo mencionado por el autor Vidarte, la comunicación asertiva y efectiva es clave para que las relaciones laborales se vinculen con el respeto y un ambiente de armonía, procurando que los trabajadores se relacionen de una manera saludable.

Al no practicarse una buena comunicación, se afecta directamente el estado de ánimo de los trabajadores y, por ende, su desempeño laboral, reduciendo la motivación y satisfacción. Además, se crea un ambiente laboral tenso y poco productivo, lo cual impacta de manera significativa a la organización.

Seguidamente, la comunicación efectiva permite propiciar un ambiente adecuado donde la opinión de todos sea escuchada y tomada en cuenta, generando

un entorno laboral integral en el que cada miembro del personal pueda expresar sus ideas, incomodidades, malentendidos o aportes hacia la organización.

Por otra parte, Vidarte (2019) comenta lo siguiente acerca de la calidad de la comunicación:

La calidad de la comunicación va directamente relacionada con la calidad de la relación que se desea mantener con las demás personas, es por ello que se debe generar una comunicación efectiva con las personas que se tiene alrededor a fin de poder mantener una adecuada relación que genere un desarrollo positivo entre las partes implicadas. Las personas de éxito han tenido la habilidad de comunicar efectivamente sus ideas, emociones y propósitos (p.3).

Es una opinión muy acertada, ya que, si en una empresa se espera contar con una comunicación de calidad y efectiva, se debe crear, inculcar y hacerla parte de la organización. Por ello, se debe procurar establecer una comunicación clara, con escucha activa y empatía, ya que esto ayuda a mejorar las relaciones laborales, impulsa la productividad, aumenta la confianza y también contribuye a prevenir y resolver problemas.

Por otra parte, el reconocimiento y las recompensas son parte del proceso de estimulación del personal, contribuyendo a un buen clima organizacional con trabajadores motivados por ser recompensados y reconocidos por realizar

eficientemente sus actividades. En este sentido, de acuerdo con la opinión de Polindara (2020), se afirma lo siguiente sobre el reconocimiento a los trabajadores:

Se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, la aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una reproducción de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados, para acentuar el desempeño laboral (p.19).

El reconocimiento laboral se puede considerar una acción fundamental que promueve la satisfacción personal y profesional, ya que esto permite que los trabajadores se sientan agradecidos con las empresas por valorar su trabajo, esfuerzo y los logros obtenidos.

A continuación, se toma un aporte de Aguilar et. al. (2012), mencionado por Aguirre et. al. (2022):

Se considera que los incentivos laborales constituyen una herramienta gerencial que provoca un enorme impacto en la satisfacción de los trabajadores, por eso son fundamentales para el crecimiento de la productividad y el mejoramiento de la calidad del rendimiento de los colaboradores (p.462).

Aunado a lo anterior, se logra identificar que los incentivos, reconocimientos o recompensas forman parte de una variable que influye directamente en el clima organizacional y genera una mejora exhaustiva en la calidad del rendimiento de los colaboradores.

Es importante tener claro que no todos los integrantes de una empresa van a responder de la misma manera a los incentivos, ya que lo que es importante y motivador para un trabajador puede no serlo para otro. Esta es una variable que debe ser estudiada para incidir en los trabajadores de manera planificada. Se puede decir que los reconocimientos pueden ser de tipo monetario, verbal, movilidad de puesto o ascenso, aumento de salario, así como también escuchar y tomar en cuenta las ideas y opiniones de los empleados.

Para complementar lo mencionado anteriormente, los autores Castillo et al. (2020), citados por Aguirre et al. (2022), señalan lo siguiente: “las compensaciones salariales se enfocan en aumentar comportamientos positivos en los trabajadores para que sean más productivos y se motiven por buenas estrategias en los recursos humanos (p.466).

Se puede afirmar que las empresas buscan, por medio del reconocimiento y las recompensas, que los trabajadores se sientan valorados y respondan de manera positiva en el desempeño de sus funciones laborales.

Por último, el desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento permiten que los trabajadores se capaciten y adquieran mejores habilidades profesionales para ejercer sus funciones. Esto claramente generará beneficios tanto para cada trabajador como para la empresa. Por tanto, Hidalgo et al. (2019) afirman lo siguiente:

Partiendo de lo expuesto, la empresa u organización, deben gestionar en el talento humano capacidades que permitan que puedan fomentar aptitudes operativas en favor de las metas que se traza la empresa, de ahí que deba verse la capacitación permanente como parte de una inversión por cuanto un talento humano capacitado tiene mayores posibilidades de cumplir con éxito los planes trazados por la gerencia (p.6).

Contar con una capacitación constante en los trabajadores permite la adquisición de nuevas habilidades y competencias, aumentando su potencial, así como su crecimiento profesional y personal. Además, los autores Hidalgo et al. (2019) afirman: “La capacitación del personal de una empresa permite que la misma se encuentre en condiciones de asumir retos que impulsen los niveles de productividad y calidad, con lo cual, la organización puede transitar hacia la excelencia” (p.8).

Aunado a lo anterior, Escobar et al. (2019) expresan lo siguiente respecto al proceso de capacitación: “Se analiza el rendimiento o desempeño de los

trabajadores, su motivación, sus opiniones y sugerencias, y de acuerdo con ello se determina quiénes o en qué procesos o áreas se requiere de capacitación” (p.38).

Esto permite visualizar los factores que afectan el desempeño y la motivación de los trabajadores, para así implementar medidas de solución mediante la capacitación, lo cual refuerza el sentido de compromiso y fomenta un clima organizacional sano y competitivo.

### **2.2.3 Importancia del clima organizacional para el éxito empresarial**

El clima organizacional planificado genera buenos resultados que promueven el crecimiento empresarial, ya que aumenta la eficiencia de los trabajadores e impulsa su productividad. Además, un ambiente laboral adecuado permite que los colaboradores se sientan cómodos y, en consecuencia, retribuyan a la empresa de manera significativa.

Por consiguiente, se toma información de Cajiao (s.f), que dice lo siguiente acerca del clima organizacional:

Es así como el clima organizacional dentro de una empresa cada vez adquiere un lugar más amplio e importante, ya que claramente esta variable es lo que permite evolucionar a una empresa a nivel general. Dicho aspecto es uno de los factores más importantes en el desarrollo idóneo de una empresa ya sea micro o macro, porque permite que,

dentro de las relaciones interpersonales que debe existir entre los trabajadores, se dé de manera tal, que sus labores fluyan adecuadamente y se cumplan a cabalidad, existiendo una buena comunicación. (p.3).

Cuando se afirma que el clima organizacional permite evolucionar a una empresa, se puede entender que estos son los cambios que ayudan a crecer y avanzar a una organización para mejorar sus procesos. Sin embargo, dicha evolución depende de la incidencia que se tenga con los trabajadores, ya que también se requieren cambios en sus conductas, actitudes, aptitudes, ideas y cultura. Esto es necesario para que todos los miembros de la organización se ajusten al propósito empresarial y se mantengan en sintonía para alcanzar los objetivos.

La evolución es un proceso que orienta a una empresa hacia el éxito empresarial; no obstante, si no se implementan cambios, no existirá progreso, mejora ni ventaja competitiva. Esto repercute directamente generando un personal insatisfecho y desmotivado. Por ello, es fundamental que las organizaciones se comprometan con generar cambios que promuevan la evolución del clima organizacional y así contar con trabajadores más comprometidos.

A continuación, se considera de gran relevancia el aporte de los autores Araque et. al. (2018) que hablan acerca de la importancia del clima organizacional:

...el clima organizacional se ha convertido en un componente fundamental en los emprendimientos para el desarrollo de las actividades de las personas que la integran, lo cual repercute directamente en su productividad de forma positiva o negativa, todo va a depender de cómo se sientan los trabajadores en el área laboral y de la percepción que tengan de su entorno. Así es como un ambiente laboral agradable, armonioso y tranquilo permitirá el mejor desempeño de los empleados, quienes son de suma importancia para el emprendimiento ya que gran parte del éxito o fracaso de este es consecuencia del compromiso, las habilidades, el conocimiento y el aporte de ellos (p.49).

Es importante recalcar que estimular el factor humano es una variable clave para generar un buen clima organizacional, pero el resultado dependerá de cómo se utilice. De esto dependerá si la empresa se encamina hacia el éxito o el fracaso. Por ello, se debe trabajar en crear un ambiente laboral agradable y tranquilo, con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores.

Además, Valencia et. al. (2017), detallan lo siguiente:

... el capital humano es un aspecto fundamental para el éxito de toda organización que preste servicios, elementos como la comunicación asertiva entre el líder y los demás colaboradores, así como la efectiva resolución de conflictos o discrepancias de opiniones que se puedan

generar en un ambiente de trabajo, hacen del estudio del clima organizacional, un tema de gran importancia para optimizar las habilidades y aptitudes del capital humano en toda organización (p.2).

Lo mencionado anteriormente, resalta un aspecto crucial para el éxito de cualquier organización, el cual es el capital humano. Destaca que una comunicación asertiva y la resolución efectiva de conflictos son elementos clave para optimizar el desempeño de los colaboradores, lo cual es absolutamente acertado.

El enfoque en la comunicación asertiva es esencial, ya que contribuye a un ambiente de trabajo más claro, respetuoso y eficiente, donde los colaboradores se sienten escuchados y valorados. De igual manera, la capacidad de resolver conflictos adecuadamente previene problemas entre compañeros de trabajo y fomenta un entorno colaborativo, lo cual incrementa la productividad y el bienestar general.

Además, el clima laboral es de gran importancia en empresas que desean ser competitivas y que se preocupan por su personal; estas organizaciones buscan mejorar continuamente el ambiente interno, aumentando los niveles de productividad y valorando el recurso humano. El bienestar y la motivación de las personas son pilares fundamentales para alcanzar altos niveles de rendimiento (Pilligua y Arteaga, 2019).

En lo expresado por Pilligua y Arteaga, se destaca que, para que una empresa sea competitiva y logre el éxito empresarial, debe comprender la importancia del clima laboral en relación con la competitividad y el bienestar de los trabajadores. Las empresas que buscan destacarse deben enfocarse no solo en sus productos o servicios, sino también en la calidad del entorno laboral y la satisfacción de su personal. El bienestar y la motivación de los trabajadores son factores clave para lograr altos niveles de productividad, ya que un equipo motivado y feliz tiene más probabilidades de alcanzar un mejor rendimiento y contribuir al crecimiento organizacional.

#### **2.2.4 Consecuencias de un clima organizacional mal planificado**

Cuando las empresas no se enfocan en planificar adecuadamente estrategias y acciones que promuevan un clima organizacional sano, en donde no se estimule al personal, exista mala comunicación, no haya un plan de desarrollo ni incentivos, se genera absentismo, rotación del personal, desmotivación, falta de compromiso y baja productividad. Esto puede convertir a la empresa en una opción poco atractiva para futuros candidatos.

El nivel de absentismo puede deberse a la falta de motivación del personal, lo cual puede provocar ausencias constantes y retrasos en los procesos productivos. No obstante, también puede originarse por problemas de salud causados por un ambiente tenso y complicado. Un ejemplo claro es el estrés en los

trabajadores, que puede provocar afecciones psicológicas, justificando así sus ausencias por motivos médicos.

Además, se toma información de Pizarro (2019), que dice lo siguiente acerca del absentismo:

En cuanto a lo que origina el absentismo laboral, no siempre se da por causa del empleado (enfermedades comprobadas, maternidad, problemas familiares, actividad sindical, problemas de transporte); sino también puede ser motivado indirectamente por la empresa, mediante: la ineficiente supervisión y especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las condiciones laborales, la falta de integración del empleado con la organización, el clima laboral, entre otros (p.3).

Es importante recalcar lo mencionado por la autora Pizarro, quien señala que el absentismo no siempre es culpa del trabajador, sino que puede estar condicionado por la empresa si esta no cuenta con procedimientos adecuados para estimular y comprometer a los colaboradores. Por lo tanto, si el clima organizacional no se evalúa y mejora de forma continua, puede generar problemas internos como el absentismo. Además, cuando el trabajador se siente muy desmotivado, es común que busque otro empleo, provocando así la rotación del personal.

La rotación del personal es un factor muy común cuando las empresas no se comprometen con sus trabajadores. Esto sucede cuando estos no están satisfechos con sus tareas, no se sienten parte de la empresa o no se encuentran a gusto con el entorno laboral. Por ello, los autores González et al. (2021) afirman: "...se considera de suma importancia para las empresas el realizar un análisis del clima laboral, que le permita identificar las razones por las que los colaboradores se inclinan por la ruptura laboral mediante la figura de renuncia" (p.26).

Este es un factor clave para identificar las causas que llevan a un trabajador a renunciar en busca de mejores oportunidades. Por tanto, se considera una observación muy acertada, ya que siempre es necesario hacer seguimiento a los aspectos negativos para corregirlos.

Además, la rotación del personal repercute negativamente en la empresa, afectando la productividad, el clima organizacional y los equipos de trabajo. Una organización poco equilibrada genera inconformidad en los empleados, lo que les impide desempeñar sus funciones de manera óptima.

Por otro lado, las empresas pueden influir en el grado de insatisfacción y desmotivación de un trabajador si, por ejemplo, existe mala comunicación, si se asigna un puesto sin analizar las capacidades del empleado, si se le mantienen en las mismas funciones por años, si la remuneración es baja o si hay una mala flexibilidad. Todo esto desemboca en un trabajador desmotivado.

La empresa puede detectar estos problemas a través de indicadores como el ausentismo, el estrés por sobrecarga laboral o la apatía, como cuando los empleados ya no se interesan en realizar bien su trabajo, muestran falta de iniciativa, baja calidad en sus tareas y disminución en la productividad comparado con el inicio de su contratación.

Por tanto, se retoma la información del autor García (2007), citado por Hurel et al. (2022), quien señala: “Un trabajador puede sentirse desmotivado o con malestares cuando el ambiente laboral de una organización está descuidado. Por esta razón, una de las maneras de aumentar la productividad es mejorar el ambiente laboral, que además incrementa la motivación” (p.467).

Como se menciona en el enunciado anterior, una forma de incentivar al personal es mejorando el ambiente laboral. En consecuencia, se debe realizar un estudio para determinar los puntos débiles y así implementar mejoras que promuevan la motivación continua.

Por ejemplo, se puede analizar a los trabajadores para conocer sus habilidades y destrezas, ubicarlos estratégicamente en puestos donde se desempeñen mejor, proporcionar herramientas para optimizar su trabajo, promover valores como el respeto, la honestidad, la comunicación asertiva, la empatía, identificar líderes dentro de la empresa, brindar capacitación y otras acciones que generen motivación.

Por otra parte, el compromiso es un elemento fundamental dentro del clima organizacional. Las empresas deben fomentar un vínculo con los trabajadores para que estos se involucren con las actividades diarias, los valores y los objetivos de la organización. Por tanto, es esencial trabajar con el colaborador para que sienta pasión por lo que hace y se esfuerce por ofrecer su mejor desempeño.

Según los autores Oh et al. (2018), citados por Armijos y Morán (2022), se afirma lo siguiente sobre el compromiso laboral: “Los empleados que están comprometidos son muy importantes para alcanzar una ventaja competitiva, ya que aportan con un valor agregado en las actividades diarias que conllevan al desempeño de una empresa” (p.2).

Por ello, cuando no se planifica adecuadamente el clima organizacional ni se establece un plan de seguimiento para identificar posibles mejoras, se descuida al capital humano, lo cual genera una reducción significativa en el desempeño y la productividad de los colaboradores.

Para finalizar, una de las consecuencias de un clima organizacional mal estructurado es la reducción en la productividad de los trabajadores. Por tanto, se deben implementar métodos que proporcionen motivación a los colaboradores para que esta aumente y se desarrolle de manera más efectiva.

Por ello, se retoma la información de Prada et al. (2020), quienes afirman lo siguiente sobre la relación entre clima laboral y productividad:

Fortalecer el clima laboral en las organizaciones es clave para que los procesos funcionen correctamente y las variables de productividad alcancen resultados positivos que conllevarán al crecimiento individual y colectivo. No prestar atención a los factores de clima laboral puede traer consecuencias que afectan la operación de los procesos (p.60).

Según lo mencionado anteriormente, es fundamental estudiar el clima laboral para que los procesos se desarrollen correctamente y así mantener la productividad bajo constante análisis para identificar fallas. Es evidente que el clima organizacional es dinámico, por lo que las empresas deben analizar constantemente los factores internos y externos que afectan a los trabajadores, buscando soluciones mediante una planificación estratégica.

### **2.2.5 Evaluación del clima organizacional**

El clima organizacional debe evaluarse de manera constante para anticiparse a los conflictos humanos que pueden surgir en una empresa, ya que estos guardan una estrecha relación con malas prácticas. Por ello, al evaluarlo, se permite identificar debilidades, carencias, fortalezas y detectar las necesidades de los trabajadores. Además, esta evaluación facilita la implementación de medidas correctivas a tiempo, mejorando la satisfacción y el compromiso del personal. Asimismo, contribuye a crear un entorno laboral positivo donde los trabajadores se sienten valorados, lo que a su vez impulsa la productividad y reduce la rotación del talento.

Werther et. al. (2014), mencionado por Guillén et. al. (2020), dice lo siguiente:

Queda evidenciada la gran importancia de poseer dentro de la empresa niveles altos de satisfacción, ánimo, interés entre otros, generando así niveles altos de clima organizacional, a su vez, se recalca la importancia de utilizar métodos de evaluación que permitan conocer las debilidades y así lograr las mejoras necesarias (pp. 5-6).

Apoyando el comentario Werther, es necesario evaluar el clima organizacional para obtener información valiosa sobre el ambiente laboral y las opiniones de los trabajadores, con el fin de procesar dicha información y tomar decisiones enfocadas en la mejora requerida.

Además, Guillén et al (2020), dicen lo siguiente: “Por ello se convierte en funciones necesarias de acatar en el área de Recursos Humanos mediante la medición, evaluación y adecuado análisis del clima organizacional” (p.7).

El departamento de Recursos Humanos de las empresas debe contar con herramientas enfocadas en la evaluación y medición del clima organizacional, con el propósito de formular o crear modelos de desarrollo orientados a la planificación del recurso humano satisfecho en un ambiente laboral de calidad.

Por consiguiente, algunas de las herramientas o instrumentos utilizados para evaluar el clima organizacional son las encuestas y entrevistas, las cuales permiten

recopilar datos importantes que se ajusten a la realidad de la empresa según el enfoque de investigación.

En el caso de la encuesta, no se aplica de manera oral, sino que el encuestado o la persona que responde la serie de preguntas debe hacerlo de forma escrita, ya sea digital o en formato físico. Para comprender su definición, se retoma la información de los autores Feria et al. (2020), quienes la consideran de la siguiente manera: "...como una entrevista por cuestionario. Si se considera el carácter auto administrado de ese método, no se puede compartir dicha aseveración, toda vez que el diálogo aquí es del encuestado consigo mismo, mediado por el cuestionario del correspondiente instrumento metodológico" (p.72).

Para ello, es necesario aplicar encuestas en los diversos departamentos de una empresa para recolectar información y procesarla con el fin de reconocer posibles errores y diseñar una planificación que permita mejorar los ámbitos que presenten problemas.

Seguidamente, la entrevista es un método de recolección de datos que permite evaluar el clima organizacional. En este proceso se da el intercambio de ideas y opiniones por medio de una conversación entre dos o más partes. Por tanto, se observa la presencia de un entrevistador y un entrevistado, quien brinda la información requerida para el proceso de evaluación. Para comprenderlo mejor, se toma la definición de la autora Folgueiras (s.f.), quien detalla:

El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas. Siempre, participan como mínimo dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio (p.2).

Por consiguiente, se trata de un método interactivo donde existe la intervención oral entre las dos partes para el intercambio de la información necesaria en el proceso de evaluación. En ese sentido, se toma la información del autor Tejero (2021), que complementa lo mencionado anteriormente:

Habitualmente la entrevista es un proceso dialógico entre dos personas, un entrevistado y un entrevistador. Persigue unos objetivos concretos, que se pueden resumir en el deseo del entrevistador de obtener información del entrevistado, y una estructura que puede reducirse en algunos casos a expresiones mínimas, pero que nunca está del todo ausente (p.65).

Queda claro que la entrevista se aplica buscando un objetivo estructurado según el enfoque de lo que se desea investigar y evaluar, por medio de la interacción oral entre dos partes. Este es un método que se puede utilizar para recolectar información y evaluar el clima organizacional.

### **2.3 Monitoreo continuo del clima organizacional**

En una empresa es de gran importancia que se lleve a cabo el monitoreo continuo del clima organizacional, mediante un proceso de recolección de datos sobre las fortalezas y debilidades del ambiente laboral, así como también recibir retroalimentación de los trabajadores para evaluar y analizar constantemente su estado. Esto permite detectar áreas de mejora y tomar acciones proactivas para mantener un entorno de trabajo sustentable. Para complementar lo mencionado, el autor Hernández (2021) afirma:

El monitoreo continuo del clima organizacional se basa en la premisa de que el clima laboral puede cambiar con el tiempo debido a diversos factores, como cambios en la estructura organizativa, implementación de nuevas políticas o prácticas, cambios en la cultura corporativa o dinámicas de equipo. Por lo tanto, es fundamental contar con un sistema de seguimiento constante para detectar tendencias, identificar áreas de mejora y tomar acciones proactivas para mantener un clima laboral saludable y productivo (p.67).

Este enfoque de monitoreo continuo ayuda a crear una cultura de escucha y mejora constante, donde se valora y actúa en base a la retroalimentación de los colaboradores. Al implementar medidas correctivas y preventivas, la organización puede fomentar un clima laboral positivo, promover el bienestar de los trabajadores, y optimizar el rendimiento y la productividad en general.

Para complementar lo mencionado anteriormente, se toma información de los autores Daza et al. (2021), quienes expresan lo siguiente: “Estudiar el clima organizacional permite construir empresas más humanizadas, en las que se tiene en cuenta el talento humano y se favorece el desarrollo integral de las personas, lo cual redundará en el nivel de productividad laboral” (p. 65).

En relación con la opinión de los autores Daza, Beltrán y Silva, se plantea una perspectiva importante y valiosa sobre el clima organizacional, destacando que estudiarlo permite crear empresas más humanizadas, donde se prioriza el talento humano y el desarrollo integral de los empleados. Esta visión es crucial, ya que pone de manifiesto que, al centrarse en los trabajadores y su bienestar, se genera un entorno laboral más saludable y colaborativo. Las organizaciones que fomentan el desarrollo de sus colaboradores no solo invierten en su crecimiento personal y profesional, sino que también establecen una cultura organizacional sólida que impulsa la productividad.

Seguidamente, según el Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (2018), en el informe de resultados del Estudio de Clima Organizacional y Plan de Acción, se expone lo siguiente:

El estudio de clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se

detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano (p.3).

Retomando lo mencionado por SENARA en relación con el enfoque en la superación de los factores negativos, se considera sumamente acertado, pues los problemas que afectan el compromiso y la productividad de los trabajadores deben ser claramente identificados y abordados con prioridad. Esto demuestra que el estudio del clima organizacional no solo tiene un propósito diagnóstico, sino también de acción, de modo que se diseñen estrategias y planes que resuelvan las áreas problemáticas identificadas. A su vez, Villanueva et al. (s.f.) afirman: “El análisis del clima organizacional permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad” (párr. 1). Por consiguiente, el estudio del clima organizacional permite a las empresas identificar áreas de mejora, como problemas de comunicación, falta de motivación o discrepancias entre equipos de trabajo que pueden afectar negativamente el rendimiento. Al mismo tiempo, destaca aspectos positivos como la buena colaboración, la motivación y un ambiente laboral sano que potencian la productividad.

En síntesis, un sistema de seguimiento constante permite detectar oportunidades de mejora y tomar acciones proactivas mediante diversas herramientas y métodos como encuestas, entrevistas individuales o grupales, y análisis de datos de rendimiento. Estas técnicas permiten recopilar información cualitativa y cuantitativa sobre diversos aspectos del clima laboral.

### **2.3.1 Realización de acciones correctivas y preventivas**

Son esenciales para abordar los problemas identificados en el ámbito laboral y prevenir la recurrencia de dificultades futuras. Estas acciones buscan corregir situaciones negativas existentes y establecer medidas para evitar su aparición.

Se toma información del autor González (2020), quien menciona lo siguiente acerca de la relación entre acciones correctivas y preventivas: “La realización de acciones correctivas y preventivas se refiere a un conjunto de medidas y estrategias implementadas por una organización para abordar y solucionar problemas identificados en el ámbito laboral, así como prevenir la aparición de nuevas dificultades” (p.45).

Dichas acciones se enfocan en prevenir situaciones negativas que afectan significativamente a una organización, con el fin de establecer este tipo de correcciones para evitar problemas futuros. Es decir, deben centrarse en resolver los inconvenientes encontrados de manera planificada para obtener resultados pertinentes.

Por otro lado, según el Sistema Integrado y del Derecho (2015), se detalla de la siguiente manera el concepto de acción correctiva: “Conjunto de acciones tomadas para eliminar la causa de una No conformidad detectada u otra situación no deseable.” Esto significa que implementar acciones correctivas ayuda a solucionar los problemas existentes y su aplicación proyecta la mejora continua. La

implementación de estas acciones debe ir acompañada de un proceso de monitoreo y seguimiento. No basta con corregir un problema y dejar de analizarlo; es relevante garantizar que la solución aplicada sea efectiva a lo largo del tiempo, lo que requiere crear y diseñar indicadores de control que permitan verificar la sostenibilidad de las mejoras.

Asimismo, la importancia de las acciones correctivas radica en que actúan como una medida de control para mitigar las causas de posibles problemas o inconsistencias, con el fin de evitar que vuelvan a ocurrir y así minimizar el riesgo (Quintero, 2023). Es primordial que se apliquen acciones correctivas para asegurar que los problemas no se repitan en el futuro. Al estudiar directamente las causas, las acciones correctivas no solo solucionan el problema actual, sino que también previenen futuros errores.

Además, el Sistema Integrado y del Derecho (2015) define la acción preventiva como: “Conjunto de acciones tomadas para eliminar la causa de una No conformidad u otra situación potencialmente no deseable.” (p. 3). La acción preventiva busca evitar que ocurra una situación no deseada. Por ello, es de gran importancia que las empresas apliquen de manera planificada acciones preventivas y correctivas para llevar un control monitoreado del clima organizacional.

Complementando lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que, al implementarlas de forma adecuada, la organización puede evitar la recurrencia de problemas, fortalecer su cultura de mejora continua y optimizar su desempeño

global. Además, estas acciones demuestran el compromiso de la organización con el bienestar de sus colaboradores.

## **2.4 Cultura de mejora continua**

Es un acto en el que las organizaciones buscan de manera constante mejorar el desempeño, la productividad, la calidad y generar valor empresarial. Una organización que se mantenga en estudio continuo puede identificar malas prácticas que deben corregirse mediante cambios significativos.

Para comprender de una mejor manera, se toma información del autor John (2019), quien detalla el concepto de la siguiente forma: "La cultura de mejora continua se basa en la premisa de que siempre existe una manera mejor de hacer las cosas, y se compromete a buscar constantemente oportunidades para optimizar los procesos, productos y resultados de una organización" (p.76).

Una cultura de mejora continua tiene beneficios para la organización, como el incremento de la eficiencia operativa, la adaptabilidad al cambio, la optimización de procesos, la capacidad de innovar y mantenerse competitiva en un entorno dinámico.

Seguidamente, es importante conocer el concepto de cultura organizacional, por lo que se toma información del autor Mena (2019), quien lo define de la siguiente manera:

Para hablar de cultura organizacional debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos (p.2).

Mena abarca una amplia variedad de elementos, tanto tangibles como intangibles, dentro de una organización. Mena enfatiza que la cultura organizacional no es un único componente, sino un conjunto de prácticas, valores, creencias, comportamientos y símbolos compartidos que influyen en todos los aspectos de la vida laboral y organizacional.

A su vez, es importante conocer el concepto de mejora continua, por lo que se toma información de los autores Torres y Yarto (2024), quienes lo detallan de la siguiente manera:

En la actualidad, lo que se entiende por mejora continua es un proceso que describe la esencia de la calidad y pretende reflejar lo que las

empresas en su giro necesitan hacer si desean ser más competitivas y productivas a través del tiempo (párr.17).

Al ver los dos conceptos por separado, se logra visualizar que están estrechamente interrelacionados, y su combinación es clave para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Ambas juegan un papel trascendental en la manera en que una empresa se enfrenta a los desafíos y aprovecha las oportunidades.

Por lo tanto, si una organización no fomenta una cultura abierta a la innovación, el aprendizaje y la adaptación, es difícil establecer un enfoque de mejora continua de manera eficiente. Esto quiere decir que una empresa con una cultura jerárquica rígida, donde no exista mucha comunicación entre departamentos, puede obstaculizar el proceso de mejora continua, al dificultarse el intercambio fluido y sano de ideas.

Además, la cultura organizacional establece cómo interactúan los trabajadores entre sí, cómo toman decisiones y cómo se enfrenta la empresa a los desafíos. Para que la mejora continua esté presente en una organización, debe estar alineada con la cultura organizacional.

#### **2.4.1 Impacto del clima organizacional en el desempeño**

Cuando se invierte en la planificación del clima organizacional, claramente se está estimulando al personal en busca de un ambiente sano y competitivo, lo cual

permite obtener buenos resultados y mejora su desempeño. Por consiguiente, se toma información del autor González (2021), quien dice lo siguiente:

El clima organizacional desempeña un papel fundamental en el rendimiento y los resultados de una organización. Un clima positivo, caracterizado por un ambiente de trabajo favorable, comunicación abierta y apoyo mutuo, se ha relacionado con una mayor satisfacción laboral, compromiso de los empleados y productividad. Por otro lado, un clima negativo, marcado por conflictos, falta de comunicación y falta de apoyo, puede tener efectos adversos en el desempeño y los resultados (p.67).

Es importante destacar que el impacto del clima organizacional en el desempeño y los resultados puede variar en función de diversos factores, como la naturaleza del trabajo, la cultura organizacional, el liderazgo y las políticas de recursos humanos.

Por otro lado, el personal se siente más cómodo al expresar ideas y opiniones, lo que impulsa la colaboración y el intercambio de conocimientos. Esto contribuye a la generación de nuevas soluciones, mejoras en los procesos y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial (González, 2021).

Por el contrario, un clima organizacional negativo, caracterizado por la falta de apoyo, la carencia de comunicación efectiva, el conflicto interpersonal y la

ausencia de reconocimiento, puede tener un impacto perjudicial en el desempeño y los resultados de la organización.

Para complementar lo mencionado anteriormente, Solano (2019) expresa lo siguiente:

Entonces podemos afirmar que un mal clima laboral afecta el rendimiento de los empleados y de la empresa. Si el clima es percibido de manera positiva, entonces fomentará el compromiso con la empresa, ausentismo, y si la situación no es atendida por la empresa el colaborador no tendrá sentido de pertenencia y decidirán por irse de la empresa al sentirse incomprendidos y aislados (p.65).

Quiere decir que un mal clima laboral es un factor crítico que puede afectar la eficiencia, la eficacia y el bienestar tanto de los trabajadores como de la organización. Cuando los colaboradores experimentan un ambiente laboral negativo, las consecuencias pueden ir más allá de la insatisfacción laboral, afectando el rendimiento, el desempeño, la motivación y el compromiso con la empresa.

Además, Chagar et al. (2020) expresan lo siguiente en relación al clima organizacional y el desempeño laboral:

El ambiente existente entre los miembros de una empresa determina un clima organizacional, el cual se basa en estados emocionales como resultado de la percepción de los trabajadores sobre los diferentes aspectos dentro de su empresa. Por lo tanto, el clima organizacional se refleja en el comportamiento y desempeño de los trabajadores (párr.6).

El clima organizacional y el desempeño laboral están conectados. Un entorno de trabajo saludable, que promueva el bienestar, la motivación, la colaboración, la comunicación y el desarrollo personal, tiene un impacto positivo en cómo los empleados llevan a cabo sus tareas y contribuyen a los objetivos de la organización. Por el contrario, un clima organizacional negativo, lleno de conflictos, falta de comunicación o reconocimiento, puede generar desmotivación, estrés y alta rotación del personal, afectando directamente el rendimiento de los empleados y, por ende, los resultados de la organización.

Seguidamente, uno de los elementos condicionantes del desempeño laboral en las empresas es el clima organizacional, donde se presentan dificultades no solo en la estructura organizacional, sino también en los factores emocionales de los trabajadores, como la adaptación al cambio, las condiciones del trabajo y la comunicación empresarial (Olivera et al., 2021).

En relación con lo mencionado por los autores anteriores, es importante recalcar que uno de los pilares para que se dé un buen desempeño laboral es la

estimulación de factores emocionales, ya que las emociones y el estado psicológico de los colaboradores afectan directamente su capacidad para desempeñar sus tareas de manera efectiva.

Es por esto que la relación entre emoción y desempeño es clave, pues las emociones pueden facilitar o dificultar la productividad, y si las empresas logran mantener las emociones de sus trabajadores satisfechas, se verá reflejado en su productividad y desempeño de labores.

#### **2.4.2 Influencia del clima organizacional en la retención del talento**

La retención del talento humano se caracteriza por factores como el apoyo, el reconocimiento, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo sano, los cuales crean un entorno atractivo para los trabajadores y contribuyen a su compromiso.

Cuando se les brinda la oportunidad de ampliar sus habilidades, adquirir nuevos conocimientos y asumir desafíos, los trabajadores se sienten valorados y ven un futuro prometedor dentro de la organización. Esto no solo aumenta su satisfacción laboral, sino que también fortalece su compromiso y su disposición a permanecer en la empresa a largo plazo (Johnson, 2021).

Por el contrario, un ambiente laboral negativo puede tener un impacto adverso en la retención del talento humano. Existen factores perjudiciales que

impiden el crecimiento personal y profesional, los cuales pueden llevar a los trabajadores a buscar otras opciones en empresas que les brinden mejores oportunidades y garantías.

Es por esto que, cuando las organizaciones identifican sus recursos más valiosos, deben diseñar estrategias para asegurarse de que esas personas estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional (Prieto, 2013).

Lo expresado por Prieto es realmente acertado, ya que cuando se habla de retención, las empresas deben enfocarse en estudiar a su capital humano para así brindarles reconocimientos tanto tangibles como intangibles, con el fin de que se encuentren satisfechos con la organización y deseen ser parte de ella a largo plazo.

El clima organizacional muestra relaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, aportando evidencia basada en la experiencia y en la observación de los hechos. Estos hallazgos son importantes para las jefaturas encargadas del capital humano, de manera que se diseñen e implementen prácticas que contribuyan a mejorar el clima laboral por los aportes positivos que este brinda a la satisfacción de los trabajadores (Pedraza, 2018).

Quiere decir que un ambiente de trabajo saludable y satisfactorio contribuye a la lealtad y compromiso de los trabajadores, lo cual es esencial para que se mantengan en sus funciones laborales a largo plazo en la organización. Los

trabajadores que se sienten valorados, escuchados y reconocidos son más propensos a desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, lo que reduce la rotación de personal.

Seguidamente, González (2009) detalla en su libro *Estrategias de retención del personal* que una de estas estrategias para retener el talento humano se aplica al clima laboral: “De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una ‘familia’” (p.60)

Realizar un seguimiento constante del clima organizacional permite a la empresa identificar áreas de oportunidad, resolver posibles problemas y detectar factores que puedan generar desmotivación o desconfianza en los colaboradores. Este tipo de acciones genera compromiso y lealtad, lo que puede reducir significativamente la rotación de personal y aumentar la retención del talento. Además, un clima organizacional positivo y el esfuerzo de los directivos por hacer sentir a los trabajadores como parte de una familia, como lo detalla González, son elementos primordiales para la retención del talento humano.

#### **2.4.3 Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa**

A continuación, se toma información de Pérez (2020), acerca de los efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa:

El clima organizacional juega un papel fundamental en la reputación y la imagen de la empresa. Un clima laboral positivo, basado en la confianza, la transparencia y el apoyo mutuo, crea una cultura interna que se refleja en las interacciones con los clientes y otros grupos de interés. Esto contribuye a construir una reputación sólida y una imagen positiva de la empresa, generando confianza y lealtad en el mercado (p.78).

Por tanto, cuando una empresa cuida a sus trabajadores y vela por un ambiente laboral óptimo, genera efectos positivos en la reputación y la imagen de la organización. Esto puede convertirla en una empresa cotizada por el talento humano que desea ser parte de una institución que promueve el bienestar de sus colaboradores.

Por otro lado, también puede verse reflejado de forma negativa, como lo detallan los autores Tumbaco et al. (2023): “Además, una mala percepción del ambiente laboral puede dificultar la atracción de nuevos talentos y afectar negativamente la imagen de la empresa tanto interna como externamente” (p.4605).

Esto puede convertirse en un obstáculo para atraer nuevo talento, ya que cuando una empresa adquiere una mala reputación, es sumamente complejo volver a transmitir confianza y ser vista como una organización atractiva. Por lo tanto, para evitar estos efectos, las empresas deben tomar medidas para fomentar un ambiente laboral saludable.

Además, crear una imagen corporativa atractiva para cubrir plazas vacantes permite atraer talento valioso a la organización. Las personas externas pueden obtener la información de diversas maneras, como los mensajes que la propia empresa comunica y los comentarios y opiniones que se transmiten boca a boca, permitiendo así que se interesen en observar lo que sucede al interior, caracterizándola como un lugar atractivo para trabajar (Hinojosa et al., 2020).

Crear una imagen corporativa atractiva para las personas no consiste únicamente en generar una percepción visual agradable o en crear eslóganes llamativos. Es un trabajo continuo de gestión del talento humano, planificación de la cultura empresarial y transparencia en las condiciones de trabajo, en donde se cree un personal satisfecho. Cuando una organización se dedica a construir y mantener una buena imagen ante los demás, no solo atraerá a candidatos calificados, sino que también fidelizará a sus trabajadores con un sentimiento de compromiso.

#### **2.4.4 Estrategias para mejorar el clima organizacional**

Las estrategias para mejorar el clima organizacional son acciones y enfoques implementados por una organización, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo positivo para los colaboradores. Estas estrategias se diseñan para fortalecer las relaciones interpersonales, promover la comunicación efectiva, fomentar el compromiso, la satisfacción laboral y mejorar la calidad de vida en el trabajo. Entre las estrategias para mejorar el clima organizacional está fomentar la comunicación

abierta, promover trabajo en equipo, incentivar al personal, promover un equilibrio trabajo-vida personal y desarrollo profesional y crecimiento.

En el caso de la estrategia de fomentar comunicación abierta, es importante promover canales de comunicación abiertos y transparentes que permitan a los trabajadores expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones. Esto implica fomentar la retroalimentación constructiva, realizar reuniones regulares, establecer sistemas de retroalimentación 360 grados y crear espacios para el diálogo abierto.

A continuación, se muestra información de Marín y Gómez (2022), la cual indica lo siguiente en cuanto a la comunicación:

Las organizaciones no deberían recurrir a la comunicación tan sólo en momentos puntuales o de crisis, sino que deben asumir el protagonismo de la comunicación organizacional como propio, reforzando su gestión, hasta convertirse en esa herramienta clave para crear valor, diferenciar y potenciar el liderazgo de las empresas (p.39).

Además, es importante fomentar la comunicación abierta para crear un ambiente laboral en el que los colaboradores se sientan cómodos para expresar sus ideas, opiniones, preocupaciones y sugerencias de manera franca y honesta.

La siguiente estrategia es el trabajo en equipo, donde se fomente la colaboración, la creatividad y la innovación. Para ello, se deben crear oportunidades para que los colaboradores trabajen juntos en proyectos o tareas comunes. Esto puede incluir la formación de equipos interdisciplinarios, la asignación de proyectos grupales y la creación de espacios de trabajo colaborativos. Es importante promover una cultura en la que se valore y se reconozca el aporte de cada miembro del equipo, y se promueva la participación de todos los trabajadores.

Por otro lado, se toma información de Robbins y Judge (2019), que indican lo siguiente:

Promover el trabajo en equipo implica fomentar la colaboración, la cooperación y la interacción positiva entre los miembros de una organización con el fin de lograr metas comunes. Se trata de crear un ambiente en el que los empleados trabajen juntos de manera efectiva, compartan conocimientos, habilidades y recursos, y se apoyen mutuamente para alcanzar resultados superiores (p.592).

Por lo tanto, esto implica establecer estructuras y procesos que faciliten la colaboración, incluyendo la formación de equipos interdisciplinarios o multifuncionales, donde los miembros provengan de diferentes áreas o especialidades y aporten perspectivas diversas. También implica establecer canales de comunicación abiertos y efectivos para que los miembros del equipo puedan compartir información, ideas y retroalimentación de manera constante.

Seguidamente, Paravic y Lagos (2021), mencionan un dato realmente importante de recalcar:

No siempre es fácil trabajar en equipo, porque lo conforman, generalmente, personas que tienen distintas historias de vida y experiencias, diversas culturas, distintas actitudes, diversos grados de compromiso para con la organización y distinta ética para realizar su trabajo. Por ello, cada persona aporta con sus acciones y su subjetividad, en beneficio de mejorar el trabajo y su entorno social (p.3).

La conformación de equipos de trabajo se puede volver una acción compleja, ya que no todos comparten las mismas ideas y pensamientos, lo que puede generar problemas entre ellos mismos, como también provocar que el compromiso de enfocarse en el objetivo se pierda. Por ende, se deben elegir bien los equipos de trabajo y buscar a una persona que tenga grandes características y cualidades de líder, con el propósito de guiar al equipo de trabajo.

En el caso de incentivar al personal, es importante implementar programas de reconocimiento que valoren y premien el desempeño sobresaliente de los trabajadores. Esto puede incluir el reconocimiento público, incentivos monetarios, oportunidades de desarrollo y crecimiento, así como programas de capacitación. El reconocimiento y las recompensas ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo

y motivador, donde los colaboradores se sienten valorados y apreciados (González, 2018).

El reconocimiento puede adoptar diversas formas, como el elogio verbal, la apreciación pública, la carta de reconocimiento, el agradecimiento personal o el reconocimiento a través de plataformas de comunicación interna. Estas acciones tienen como objetivo destacar y mostrar aprecio por el buen trabajo realizado por los trabajadores (González, 2018).

Las recompensas, por su parte, pueden ser de naturaleza monetaria o no monetaria. Las recompensas monetarias pueden incluir bonificaciones, aumentos de sueldo, comisiones, incentivos económicos o programas de participación en beneficios. Por otro lado, las recompensas no monetarias pueden ser la asignación de proyectos interesantes, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimientos simbólicos, flexibilidad en el horario de trabajo o programas de conciliación entre el trabajo y la vida personal (González, 2018).

Por otro lado, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es crucial para el bienestar y la satisfacción de los colaboradores. La organización debe promover políticas y prácticas que ayuden a los empleados a mantener un equilibrio saludable. Esto puede incluir horarios flexibles, opciones de trabajo remoto, programas de bienestar, actividades de promoción de la salud, políticas de licencias y permisos (Hernández, 2019).

Además, Hernández (2019) argumenta que implica fomentar una cultura organizacional que valore y respalde este equilibrio. Esto se puede lograr mediante la promoción de límites claros entre el trabajo y la vida personal, alentar a los trabajadores a desconectarse y descansar fuera del horario laboral, y evitar la sobrecarga de trabajo y el agotamiento. También implica brindar recursos y programas de apoyo, como servicios de bienestar y programas de asesoramiento, para ayudar a los empleados a manejar el estrés y encontrar un equilibrio saludable.

Por lo que, promover un equilibrio trabajo vida personal implica implementar prácticas y políticas flexibles que permitan a los colaboradores cumplir con sus responsabilidades laborales y personales de manera equilibrada. Esto crea un ambiente laboral más saludable, mejora la satisfacción, el compromiso de los trabajadores y contribuye al bienestar general de la organización.

Por otro lado, la organización también debe brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento a sus trabajadores. Esto puede incluir programas de capacitación, mentoría, asignación de tareas desafiantes y oportunidades de ascenso. El fomento del crecimiento profesional ayuda a adquirir nuevas habilidades, sentirse valorados y comprometidos con la organización, y proporciona una mayor satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2019).

El desarrollo profesional y el crecimiento se refieren al proceso de adquirir nuevas habilidades, conocimientos, experiencias y de avanzar en la trayectoria profesional dentro de una organización. Se trata de invertir en el desarrollo de los

trabajadores, brindándoles oportunidades de aprendizaje y crecimiento que les permitan alcanzar su máximo potencial y progresar en sus actividades.

El desarrollo profesional y el crecimiento son beneficiosos tanto para los colaboradores como para la organización. Los trabajadores se sienten valorados, motivados y comprometidos cuando tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en su trabajo. A su vez, las organizaciones se benefician al retener y atraer talento, al contar con personal altamente capacitado y al promover un clima laboral de aprendizaje continuo y mejora constante.

Seguidamente, se toma información de Fernández (s.f.), citado por Brizuela (2019), que detalla el desarrollo profesional como:

... un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (párr.14).

Por tanto, el desarrollo profesional y el crecimiento se refieren al proceso de adquirir nuevos conocimientos, y de avanzar en la trayectoria profesional dentro de una organización. Además, implica proporcionar oportunidades de capacitación, rotación de puestos y promoción para que los trabajadores puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de la organización.

### **2.4.5 Seguimiento y mantenimiento del clima organizacional**

El seguimiento y mantenimiento del clima organizacional permite que los colaboradores muestren mejores percepciones y tengan una mejor actitud para el desarrollo de sus funciones laborales, lo cual genera beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa. Por otro lado, García (2018), menciona que:

El seguimiento y mantenimiento del clima organizacional es esencial para comprender las percepciones y actitudes de los empleados, así como para identificar áreas de mejora en la organización. Mediante la recopilación de datos y la retroalimentación continua, las organizaciones pueden implementar medidas efectivas para promover un clima laboral positivo y mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados (p.29).

Quiere decir que el estudio del clima organizacional debe verse como un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse, mejorar y evolucionar en respuesta a las necesidades de los trabajadores. Al darse el seguimiento y el mantenimiento, se pueden identificar áreas de mejora para contar con mejores oportunidades de crecimiento a nivel personal y organizacional.

Además, el seguimiento y mantenimiento del clima organizacional se refiere al proceso continuo de recopilar, evaluar y gestionar la información relacionada con las percepciones, actitudes y experiencias de los trabajadores dentro de una

organización. Es un proceso continuo que busca crear una cultura positiva, productiva y saludable en la organización (García, 2018).

El seguimiento al clima organizacional es una herramienta preventiva para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Ayuda a identificar áreas de mejora, mantener el compromiso de los trabajadores y fortalecer la cultura organizacional.

Además, tener un clima organizacional idóneo permite que los trabajadores se sientan a gusto con las funciones que realizan. Por lo tanto, un estudio sobre este brindará retroalimentación en todos los procesos que influyen en el comportamiento de la organización, posibilitando planificar cambios y ejecutar acciones para mejorar el sentir y la conducta de los individuos (Iglesias y Torres, 2018).

Para complementar lo mencionado anteriormente, los cambios son inevitables, pero cuando se gestionan de una manera consciente y planificada, se convierten en una oportunidad para el crecimiento y la mejora continua. Por lo tanto, identificar los problemas permite diseñar acciones para contar con un clima organizacional más eficiente. Implementar estrategias basadas en estos diagnósticos no solo favorece la resolución de conflictos, sino que también fortalece la cultura organizacional. Al fomentar la participación activa de los colaboradores en el proceso de cambio, se logra un mayor compromiso y alineación con los objetivos de la empresa.

## 2.5 Desempeño laboral para el éxito laboral

Este es un factor relevante el cual permite a la organización identificar que las tareas y actividades de los trabajadores se estén cumpliendo de forma correcta. Para conocer la esencia de dicho constructo, se acude a Sandoval y Palacios (2021), que mencionan el siguiente concepto:

El desempeño laboral se concibe como un compuesto de actividades y el proceder observado en los trabajadores los cuales afectan a la finalidad de la organización. Además, sus dimensiones como desarrollo de la actividad principal, permite el rendimiento en las tareas, comportamiento contraproducente y rendimiento en el contexto de los trabajadores como retribución óptima para la organización; la contratación y retención de los empleados es una actividad para contratar a los mejores profesionales y por ende crear estrategias de retención mediante reconocimientos; educación laboral; y ambiente laboral (p.86).

El desempeño laboral puede tener un efecto tanto positivo como negativo en los trabajadores. Es por ello que los autores Sandoval y Palacios mencionan que afecta el resultado final. Sin embargo, es importante que la empresa vele por buscar la manera de que los colaboradores realicen sus actividades de la mejor forma. Para que exista un desempeño laboral productivo, es necesario que dentro de la

organización existan personas encargadas de velar por el bienestar de los trabajadores, para que estos retribuyan y entreguen todo su potencial.

Por consiguiente, se extrae información de Flores y Delgado (2021), que hacen una comparación entre el clima organizacional y el impacto de los trabajadores en la empresa.

...el clima organizacional es un proceso de interacción entre los empleados que tiene mucha relación con el comportamiento de los trabajadores, que se manifiesta en el ámbito interno y externo de las organizaciones incluyendo el comportamiento en sus propios hogares, y dependiendo de cómo se encuentra ciertas condiciones laborales y emocionales de los colaboradores contribuirá a mantener un clima laboral positivo o negativo, de ahí la importancia que las empresas deben hacer esfuerzos desde los directivos que deben ser líderes, estrategias que conduzcan al recurso humano a un trabajo motivado, trabajo en equipo, con una comunicación eficaz entre los miembros de la organización (p.3).

Los directivos pueden buscar alternativas de mejora dentro de las empresas para armonizar el ambiente laboral y generar un clima organizacional que promueva motivación para un buen desempeño. Por otro lado, el ser humano también se ve condicionado por factores personales, como problemas en el hogar, financieros, familiares, entre otros, que pueden afectar el grado de efectividad y eficiencia para

realizar las actividades diarias de trabajo. Estas situaciones son más complejas de tratar, pero debe existir un equilibrio entre los factores internos y externos a la empresa.

Aldaz (2022), citado por Flores et al. (2021), expresa lo siguiente acerca del clima organizacional y el desempeño laboral:

... el clima organizacional es garantizar un adecuado ambiente laboral para que los colaboradores tengan un mejor desempeño laboral en las empresas, por lo tanto, los ejecutivos deben orientar sus decisiones en procurar se mantenga un buen clima organizacional, libre de conflictos internos que pueda ser un obstáculo para el rendimiento laboral producto de un ambiente tóxico (p.3).

El autor Aldaz reafirma lo mencionado por los autores Flores y Delgado con respecto a la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Se logra reconocer que, para contar con un personal con buenos resultados laborales, se debe invertir tiempo en contar con equipos de trabajo motivados, con una buena comunicación, buenas estrategias, excelentes líderes y un ambiente de trabajo sano y de calidad.

Seguidamente, los autores Salazar y Ospina (2019) dicen lo siguiente: “La satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un impedimento para el buen desempeño en la organización” (p.49). Es de gran

importancia priorizar un buen clima organizacional para obtener resultados positivos dentro de las metas y tareas diarias de los colaboradores.

Para finalizar con el constructo de *desempeño laboral*, Chagray et al. (2020), en su investigación, mencionan lo siguiente: "...se concluye que la empresa cuenta con un clima organizacional favorable que influye positivamente en el desempeño de sus trabajadores" (párr.33). Se logra ver desde otro punto de vista, que el clima organizacional tiene gran influencia e incidencia en el desempeño laboral de un colaborador.

### 2.5.1 Factores del desempeño laboral

La variable de factores del desempeño laboral se puede entender como los elementos que influyen en el rendimiento de cada trabajador, y es por ello que Chiavenato (2002), citado por la autora Montalbán (2018), señala que se divide en dos tipos: el primero, denominado actitudinales:

- **Disciplina:** Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas...
- **Actitud cooperativa:** Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.
- **Iniciativa:** Capacidad para tomar iniciativas y tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

- **Responsabilidad:** Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo con plazos y metas originalmente pactados (p.24).

Estos aspectos se relacionan con las actitudes del trabajador; por ello, Chiavenato considera importantes la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa y la responsabilidad del individuo. Estas cualidades reflejan valores esenciales para mantener un ambiente laboral sano, armonioso y productivo, los cuales son fundamentales para fomentar el compromiso, la autonomía y la eficiencia en los colaboradores.

Por otro lado, Chiavenato (2002), citado por Montalbán (2018), describe el segundo tipo de factor, llamado operativo:

- **Conocimiento del trabajo:** Capacidad para establecer estrategias de trabajo y la aptitud para lograr la información que busca al comunicarse con otro individuo.
- **Calidad:** Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
- **Cantidad:** Volumen de trabajo ejecutado. Se toma en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.
- **Exactitud:** Cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones.

- **Trabajo en equipo:** Aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.
- **Liderazgo:** Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Se considera la habilidad para motivar, conducir y desarrollarlos (p.25).

Estos elementos se relacionan con el modo en que la persona se desempeña en sus actividades laborales, donde refleja habilidades y competencias individuales. Se debe destacar que cada trabajador se desempeña de manera diferente, ya que múltiples factores influyen en su rendimiento.

Además, se toma información de Uribe (2014), mencionado por González y Vílchez (2021), que dice lo siguiente:

...los factores del desempeño laboral proporcionan información sobre el desarrollo, la mejora continua, la salud ocupacional, el bienestar del elemento humano en las organizaciones, verifica que factores como motivación, liderazgo y las relaciones interpersonales; involucren la posibilidad de realizar el trabajo según los objetivos trazados por la organización (p.60).

Con base en lo anterior, los factores del desempeño se relacionan con la forma en que se ejecuta el trabajo, ya que este no solo depende de las habilidades

y destrezas del individuo, sino también de cómo se gestionan e integran factores emocionales, sociales y psicológicos para generar un entorno laboral saludable.

Seguidamente, la relevancia de estudiar los factores de confianza, innovación, coordinación y comunicación en los equipos de trabajo radica en la posibilidad de crear un modelo de interacción que permita mejorar los procesos internos de la organización y, así, incrementar el desempeño laboral de los equipos (López y Mendoza, 2022).

Estos factores, en conjunto, no solo contribuyen a un mejor clima organizacional, sino que también elevan el desempeño de los trabajadores al gestionar adecuadamente las habilidades, metas y actitudes de los miembros, fomentando una cultura de trabajo colaborativo.

### **2.5.2 Beneficio de un buen desempeño laboral**

La variable referida a los beneficios de un buen desempeño laboral permite mejorar la productividad empresarial, conformar equipos más competitivos y fomentar la apertura al cambio. Además, posibilita que las organizaciones identifiquen las competencias, habilidades y destrezas de sus trabajadores, asignándolos a tareas específicas y estratégicas para que aporten significativamente.

Por lo tanto, se retoma la aportación de Pedraza et al. (2010), quienes afirman que “El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos” (p. 504).

Esto implica que el desempeño laboral no debe entenderse solo como una medida de resultados, sino como una herramienta estratégica clave para asegurar el crecimiento organizacional, que requiere ser gestionada cuidadosamente mediante políticas de recursos humanos adaptadas a las necesidades de los trabajadores.

Restrepo (2023), expresa lo siguiente acerca del desempeño laboral:

El desempeño laboral, aunque en algunas empresas no sea implementado, es útil e importante porque hace parte fundamental del proceso de medición de la productividad de los empleados, el departamento de talento humano es el directo responsable de establecer los lineamientos a través de los cuales pueden determinar la mejor manera de realizar el seguimiento a la consecución de las tareas de manera eficiente y coordinada (p.8).

Un adecuado sistema de evaluación del desempeño fomenta el bienestar de los colaboradores mediante la retroalimentación continua. Esto fortalece la

motivación y el compromiso de los trabajadores con la organización, y tiene un impacto relevante en el clima laboral y en el logro de los objetivos institucionales.

Para complementar lo anterior, Juárez y Millán (2020) destacan lo siguiente sobre la importancia del desempeño laboral:

...se resalta que en la importancia del desempeño laboral se debe integrar al personal mediante capacitaciones a su vez esté presente un sentimiento de pertenencia con la organización. Siendo de importancia la herramienta de evaluación de desempeño que conlleva promover al personal de acorde al perfil que la organización requiere y a la vez brinda conocimientos que aplicaran a la organización (p.21).

El desempeño laboral debe ir acompañado de una herramienta de evaluación que permita clasificar los resultados alcanzados, identificar al personal con mayor rendimiento y detectar a quienes deben recibir estímulos adicionales para mejorar su eficiencia.

Por otro lado, Chiavenato (2000), citado por Romero y Urdaneta (2009), define el desempeño laboral como: "...las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización" (p.69).

Chiavenato considera que una de las mayores fortalezas de una empresa es un adecuado desempeño laboral. Esta visión es válida, ya que un buen desempeño genera mayor productividad y satisfacción, pero debe estar acompañado de reconocimientos y recompensas que motiven al personal.

### **2.5.3 Diseño de un sistema de gestión del desempeño**

Es de gran relevancia que las organizaciones diseñen un sistema de gestión del desempeño con el fin de contar con mecanismos de evaluación que permitan verificar si se están cumpliendo los objetivos y metas empresariales, así como para analizar el rendimiento de los trabajadores.

Alveiro (2009) expresa lo siguiente sobre la responsabilidad de evaluar el desempeño laboral:

La responsabilidad por la Evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo con las políticas que deben desarrollar (p.6).

El área de recursos humanos debe contar con sistemas de gestión del desempeño que le permitan evaluar al personal y tener un mayor control sobre su

rendimiento. Un sistema bien estructurado es fundamental para maximizar la productividad, asegurar la alineación con los objetivos organizacionales y fomentar el desarrollo profesional.

Asimismo, Gómez (2019) comenta: "...un sistema de gestión debería facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la empresa se haya propuesto, a partir de la identificación de las debilidades, las necesidades de mejora, el reforzamiento positivo y desarrollo de las fortalezas, la retroalimentación..." (p.8).

Se coincide con esta perspectiva, ya que un sistema de gestión debe ayudar a la empresa a alcanzar sus metas mediante la identificación de problemas, la mejora continua y el fortalecimiento de los aspectos positivos, a través de una retroalimentación constante.

Además, Lama (2023) señala lo siguiente sobre el diseño de sistemas de gestión del desempeño:

Una de las claves para lograr motivar, retener y desarrollar al talento es el diseño y la implementación de un Sistema de Gestión del Desempeño alineado y diseñado a partir de la misión, visión y cultura empresarial, que considere las necesidades presentes y futuras de la organización y de los diferentes grupos por los que está compuesta, entendiendo sus inquietudes y expectativas de crecimiento para crear una oferta atractiva y real para el talento (p.4).

Este comentario es acertado, ya que un sistema de gestión del desempeño debe estar vinculado con la misión, visión y valores de la empresa, con el fin de generar motivación, retención y desarrollo del capital humano. Este punto enlaza directamente con la siguiente variable: la evaluación del desempeño.

#### **2.5.4 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta que ayuda a las organizaciones a conocer su situación real en cuanto a talento humano y rendimiento. Permite identificar errores y necesidades que deben ser abordadas. Al respecto, Pedraza y Conde (2010) afirman: “La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones” (p.496).

Seguidamente, Durán (2021), menciona lo siguiente acerca de la evaluación del desempeño laboral:

La evaluación del desempeño laboral permite comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con el objetivo de establecer las diferencias entre ambos, también ayuda a determinar las causas de los errores o problemas dentro de la organización, las cuales pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizacionales o humanas, con esto, se espera que se ejecuten las acciones de mejora en los

procesos y procedimientos que permitan que el colaborador sea más competente y eficiente (p.25).

Las evaluaciones permiten comparar el rendimiento actual con el esperado, para así anticipar errores y corregirlos. En ausencia de esta evaluación, la empresa difícilmente podrá identificar y aprovechar el talento de su personal.

Además, Durán (2021), dice lo siguiente acerca de la evaluación del desempeño laboral:

La Evaluación del Desempeño Laboral es una de las principales herramientas, la cual es necesaria para el buen desarrollo empresarial y la correcta ejecución de los procesos y procedimientos establecidos en una organización, para que esto se dé es indispensable contar con un personal capacitado y adecuado que conforme las áreas o dependencias las cuales gestionan el logro de las metas institucionales (p.6).

La evaluación del desempeño ayuda a que los procesos y tareas se desarrollen de la mejor manera. Para llevar a cabo la evaluación de una forma efectiva, es necesario contar con personal con capacitación y adecuado en cada área, que trabaje para alcanzar las metas de la organización.

Complementando lo anterior, Mamani y Cáceres (2019), dicen que: “La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales” (p.10)

Se observa que la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios tanto para la organización como para los trabajadores, y así orientarse hacia la satisfacción y garantizar el logro de los objetivos. Sin embargo, también se considera que, aunque la evaluación del desempeño fue diseñada para beneficiar a ambas partes, como se menciona anteriormente, no siempre produce resultados positivos. En muchas ocasiones, puede generar estrés innecesario en los trabajadores, especialmente si los criterios de evaluación no son claros o se perciben como injustos.

### **2.5.5 Gestión del bajo desempeño laboral**

El bajo desempeño laboral, puede ser producto de malos procederes de una empresa con respecto al cuidado del talento humano. Al respecto, Moreno et al (2022), dicen que: “...un clima negativo genera falta de identificación del trabajador con los objetivos y metas de la empresa, ocasiona conflictos, ausencias e ineficacia, que en última instancia conllevan a un bajo desempeño laboral” (p.239).

Con lo mencionado anteriormente, se concluye que el bajo rendimiento puede originarse por un clima organizacional negativo, lo cual provoca que los

trabajadores no se identifiquen con la empresa, y mucho menos sean disciplinados o comprometidos. Por ende, es importante gestionar el desempeño laboral para implementar cambios beneficiosos para la compañía.

Dávila et. al. (2022), expresan una forma de gestionar el bajo rendimiento:

Es por ello por lo que además de los incentivos económicos, las empresas deben promocionar los incentivos no económicos, ya que son aspectos que las personas desean en su ambiente de trabajo, como por ejemplo la libertad en la toma de decisiones o los sistemas de reconocimiento de las metas alcanzadas. También es importante que los trabajadores estén identificados con las actividades a ejecutar en su puesto de trabajo y su papel en el cumplimiento de los objetivos, puesto que, en conjunto con el proceso de retroalimentación existente, permitirá mejorar la satisfacción de las personas (párr.10).

Brindar a los trabajadores incentivos no monetarios ayuda a motivarlos y enriquece su experiencia laboral, creando un sentido de pertenencia y satisfacción que impulsa su rendimiento y mejora el desempeño en sus funciones. Estos incentivos pueden incluir reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional o esquemas de flexibilidad laboral que fortalezcan el compromiso.

Otra forma de gestionar el bajo desempeño es mediante la interacción del líder con los trabajadores, como lo expresan los autores Sánchez et al. (2023):

... autores coinciden en identificar que cuando el líder se preocupa asiduamente por las necesidades laborales de cada colaborador y crea confianza e impulsa el desarrollo de sus actividades de manera coordinada, el trabajador se siente motivado y logra incrementar su rendimiento laboral (párr.47).

Es importante mencionar que uno de los principales motivadores y promotores para generar un buen desempeño, es contar con personal con excelentes cualidades de liderazgo, de tal manera que genere confianza en los colaboradores y facilite una mejor ejecución de sus funciones.

#### **2.5.6 Reconocimiento y recompensa del desempeño laboral**

Una manera de gestionar el desempeño laboral puede ser por medio del reconocimiento y la recompensa, lo cual hace que las personas se sientan motivadas al obtener una retribución por su buen rendimiento.

Cepeda et. al. (2015), plantean concepto de reconocimiento:

Se define como el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica; y cuando los trabajadores perciben ese reconocimiento, muestran una actitud positiva, seguridad en sí mismos, confianza y por ende, un mayor

compromiso con la empresa, mejores resultados y mayor productividad (p.37).

Cuando las empresas otorgan reconocimientos a los trabajadores, se genera una actitud agradecida, lo cual motiva a las personas a seguir siendo apreciadas por su buen trabajo. Por tanto, cuando se reconoce que un trabajador realiza bien sus actividades, se fomenta la motivación y se refuerza la percepción de que la empresa valora al recurso humano.

Otra manera de gestionar el desempeño laboral es mediante la recompensa. En ese sentido, Gaspar (2021) explica su concepto:

...retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.) (p.324).

Gaspar ofrece una definición concreta, en la que contempla que las recompensas pueden ser directas o indirectas, y que ambas promueven beneficios para el personal, lo que contribuye a que se sientan conformes con el trato recibido por parte de la empresa.

Richards (2006) brinda, por tanto, una opinión muy acertada, misma que fue citada por el autor Madero. S (2009):

...las recompensas y los programas de reconocimiento pueden mandar un mensaje fuerte a los empleados sobre su importancia para la organización. Entender los factores detrás de una implementación exitosa de estrategias de compensaciones puede ayudar a las organizaciones en el uso óptimo de recompensas para alcanzar sus objetivos organizacionales (párr.10).

Claramente, otorgar recompensas y reconocimientos hace que los trabajadores se sientan motivados y valorados, lo que se reflejará en su esfuerzo y desempeño laboral. Además, planificar adecuadamente el tipo de recompensas y reconocimientos puede fomentar un ambiente competitivo sano entre compañeros de trabajo.

### **2.5.7 Relación entre el desempeño laboral y los resultados empresariales**

Es evidente que el desempeño laboral tiene un impacto, ya sea positivo o negativo, sobre los resultados empresariales. Esto quiere decir que, si se cuenta con personal poco productivo y con bajo rendimiento, los objetivos o metas que se desean alcanzar probablemente no se logren. Por el contrario, si el personal es proactivo, motivado y eficiente, se generarán buenas prácticas que orientarán a la empresa hacia beneficios notables.

Makenzie et. al. (2017), mencionados por Miles et. al. (2018), dicen lo siguiente:

...si bien la buena gestión tiene un impacto positivo en los resultados de las organizaciones, son las prácticas más estructuradas las que presentan mayor efecto; sugiriendo que no todas las prácticas de gestión de alto desempeño tienen el mismo impacto en los resultados empresariales (párr.24).

Retomando lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que no todas las empresas se ajustan a los modelos utilizados para fomentar buenas prácticas de desempeño laboral, lo cual puede afectar la eficiencia de los resultados. Otro factor influyente es que todos los trabajadores son diferentes y no todos se adaptan de igual manera a los métodos de gestión de la organización.

Por otro lado, Flores et al. (2021) afirma: “Al requerir un excelente desempeño laboral de los colaboradores para demostrar una aptitud de atención de calidad a través de una conducta proactiva para el cumplimiento de sus obligaciones laborales de manera eficiente.” (p.636).

Cuando se da un excelente desempeño por parte de los trabajadores, los resultados empresariales mejoran, ya que el personal actúa de manera proactiva, lo que contribuye significativamente al logro de los objetivos.

## 2.6 Crecimiento organizacional

El crecimiento organizacional es un objetivo para cualquier empresa que busque ser competitiva y sostenible a largo plazo. Este crecimiento no solo se refiere al aumento del tamaño de la empresa, sino también a la mejora de su estructura interna, lo cual es el enfoque de esta investigación.

Para Espinoza y Prado, (2017): “El crecimiento organizacional es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. La medición de estos resultados es objetiva. Siempre hay una forma o un instrumento para poder medir los resultados” (p.5).

De acuerdo con lo expuesto por los autores, se comprende que el crecimiento organizacional se refiere a los resultados cuantitativos obtenidos por una empresa a lo largo del tiempo, los cuales pueden medirse de manera objetiva mediante indicadores que evalúan el comportamiento de estos.

Espinoza y Prad (2017) argumentan:

El crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento

de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales (p.11).

En línea con la idea de los autores, se deduce que el crecimiento de una organización está ligado al modelo de gestión basado en objetivos, lo cual permite alcanzar metas y proyectar la expansión mediante el cumplimiento de planes establecidos, lo que requiere una planificación estratégica.

Seguidamente, se toma información de los autores Audirac et al. (2012), mencionados por Carapas et al. (2021), que dicen lo siguiente acerca del crecimiento organizacional:

...es una estrategia administrativa que, a través del análisis de los valores, actitudes, comportamiento, clima organizacional entre otros aspectos, busca generar un cambio en las empresas tomando como punto de partida a las personas, mejorando las estructuras, y por ende, la satisfacción de los clientes... (párr.10).

Con base en lo mencionado, para lograr un crecimiento organizacional óptimo se deben analizar diversos elementos y establecer medidas de mejora continua. Es necesario estudiar valores, comportamientos, actitudes, clima organizacional y desempeño laboral, para así implementar mejoras que estén alineadas con la satisfacción de los trabajadores y permitan un crecimiento conjunto con la organización.

### 2.6.1 Beneficios y desafíos del crecimiento organizacional

Al comprender que el crecimiento organizacional presenta tanto beneficios como desafíos, es importante mencionar lo expuesto por Nivelat (2022) en cuanto a sus ventajas, las cuales se detallan a continuación:

**Mejora continua:** Las organizacionales que participan en el desarrollo organizacional optimizan y desarrollan continuamente su modelo de negocio. De esta forma se crea un patrón constante de mejora continua en la que se desarrollan, evalúan e implementan estrategias en todas las áreas (párr.8-13).

**Mayor comunicación horizontal y vertical:** La comunicación efectiva, la interacción y el feedback en una organización son vitales cuando se busca implementar un desarrollo organizacional efectivo. Una comunicación abierta alinea a los colaboradores con las metas, valores y objetivos de una empresa. El desarrollo organizacional activo aumenta la comunicación en una organización, con comentarios compartidos continuamente para fomentar la mejora (párr.14-16).

**Crecimiento de los colaboradores:** El desarrollo organizacional pone un énfasis significativo en la comunicación efectiva, que se utiliza para alentar a los empleados a efectuar los cambios

necesarios. Muchos cambios en la industria requieren programas de desarrollo. Como resultado, muchas organizaciones están trabajando para mejorar las habilidades de sus colaboradores para equiparlos con habilidades más relevantes para el mercado (párr.15-17).

En síntesis, se puede argumentar que el desarrollo organizacional beneficia a una organización con mejora continua, comunicación efectiva y crecimiento de los colaboradores.

Así mismo, Hernández et. al. (2011) expresan: “El máximo reto enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva ...” (p.11).

En línea con la idea expuesta por el autor, se comprende que el mayor desafío en el crecimiento organizacional es promover el desarrollo completo de las capacidades humanas mediante la competitividad; la cual constituye un elemento clave del crecimiento organizacional para su éxito. El éxito de las organizaciones hoy en día depende de reconocer el valor de su capital humano, impulsar el desarrollo de habilidades y fortalecer los lazos entre los trabajadores y la empresa, esto fomenta un ambiente de trabajo positivo, aumentando la satisfacción y el compromiso de los mismos.

### **2.6.2 Influencia del crecimiento en la estructura orgánica**

García et. al. (2014) señalan: “La estructura organizativa es clave para conseguir un rendimiento y un sistema de control para conseguir un cumplimiento eficaz de las actividades programadas” (p.53).

Es indudable y se comparte la idea del autor en cuanto a la afirmación de que la estructura organizativa desempeña un papel fundamental como herramienta para lograr un rendimiento óptimo de la organización, mediante el control de las gestiones realizadas por sus colaboradores en función de la efectividad organizacional.

De acuerdo con Sanabria (2018): “Toda empresa tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal. En ella se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama” (párr.1).

Se comprende, según lo expuesto por Sanabria, que toda empresa tiene una estructura organizacional que define responsabilidades y puestos. Esta depende de diferentes factores para su estructura, ya que puede estar debidamente aprobada por el ente regulador o puede ser avalada de manera informal. En cualquier caso, una estructura organizacional clara y bien definida es crucial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que establece jerarquías, facilita la toma de decisiones y optimiza los procesos internos. Además, garantiza que cada miembro

del equipo conozca su rol y las expectativas sobre su desempeño, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y coordinación en el trabajo diario.

Además, Sanabria (2018) señala:

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y productiva cumpliendo con los objetivos de esta (párr.3).

Se argumenta, por tanto, con base en la idea del autor, que una estructura empresarial clara es beneficiosa para establecer responsabilidades, asignar roles y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, y que estos se logren para el crecimiento organizacional.

### **2.6.3 Retos derivados del crecimiento**

Los retos del crecimiento organizacional suelen estar estrechamente ligados a la gestión del clima organizacional y la correcta estimulación del talento humano. Para Ríos (2023): “Uno de los grandes retos que se le presentan hoy en día a las empresas es hacer una buena gestión del talento humano, con el fin principal de que este se quede y crezca a la par de la organización” (párr.2).

De acuerdo con lo expuesto por Ríos, la gestión del talento humano es un desafío crucial derivado del crecimiento organizacional, lo cual implica mantener a los colaboradores motivados y satisfechos, aspectos fundamentales para retener al personal en un mercado laboral competitivo y para el éxito de la organización en su desarrollo.

Uno de los problemas que retrasa el crecimiento organizacional es la mala comunicación, un desafío que afecta directamente la eficiencia y el ambiente laboral. Cuando la comunicación de una organización no es clara, fluida y efectiva, surgen malentendidos, retrasos en la toma de decisiones y, en muchos casos, frustración entre los colaboradores.

Lo anterior puede ser complementado con un criterio brindado por la Universidad San Marcos (s.f.) en su documento titulado *La comunicación efectiva en la empresa*, donde dice: “La comunicación ha cobrado relevancia en las organizaciones dado que una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos” (p. 4).

Se está en total acuerdo con esta afirmación, ya que resalta la importancia crucial de la comunicación en las organizaciones. Una buena comunicación no solo favorece la eficiencia, sino que también permite una mejor coordinación entre los equipos y una organización más efectiva en la toma de decisiones. Por el contrario,

la mala comunicación puede generar una serie de problemas que afectan directamente la productividad y la armonía dentro de la organización.

Seguidamente, otro reto que afecta en gran medida el crecimiento organizacional es la falta de capacitación, según lo señalado por Porrospita (2023): Resistencia de directivos y/o encargados. Una de las principales barreras de las empresas a la hora de garantizar el proceso de capacitación a sus trabajadores es la falta de convicción por parte de los altos mandos en lo que al aprendizaje de los trabajadores se refiere. (párr. 60).

La resistencia de los directivos es una de las principales barreras para garantizar un proceso de capacitación efectivo en las empresas. Esta falta de convicción por parte de los altos mandos respecto a la importancia del aprendizaje continuo de los trabajadores puede tener un impacto negativo significativo en el desarrollo organizacional. Cuando los líderes no valoran o no priorizan la capacitación, es menos probable que asignen los recursos necesarios para que los trabajadores mejoren sus habilidades y conocimientos.

#### **2.6.4 Cultura y valores organizacionales**

La cultura influye en la manera en que se realizan las funciones dentro de la organización. En el momento en que se ingresa a ella, el individuo se enfrenta a un proceso de adaptación a la metodología de trabajo y a la cultura organizativa. Por otro lado, Martínez (2020) lo detalla así:

El análisis de la cultura de una organización exige la revisión, tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura como creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres, en los distintos grupos de interés al interior y al exterior de la organización, para identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad productiva de la compañía (p.2).

Es necesario revisar los factores determinantes y los rasgos visibles de la cultura a nivel interno y externo, para comprender cómo configuran o limitan la identidad productiva organizacional; evaluarlo es esencial para el desarrollo y el éxito de esta.

Además, para Martínez (2020): “Los valores de la organización constituyen la base de toda cultura empresarial. Si no están claramente definidos e interiorizados, se corre el riesgo de no tener un horizonte” (p. 1).

Al no contar con valores establecidos dentro de una empresa, no se crea un vínculo entre la cultura empresarial y los colaboradores, lo cual conlleva a que la organización no cuente con una razón de ser y que el personal no se identifique con la misma. Para complementar lo mencionado anteriormente, el autor Martínez (2020) dice que:

El recurso más importante y determinante de toda organización es el recurso humano, el recurso humano permite conducir a la

organización al éxito como al fracaso. Para determinar la posición del recurso humano, es necesario conocer sus creencias, valores y normas, factores que determinan un desarrollo organizacional continuo. Estos factores que definen el desarrollo continuo son: la eficacia, la eficiencia, productividad y el talento humano (p.2).

A modo de comprensión, el recurso humano es vital para el éxito de una organización, debido a que creencias, valores y normas influyen en el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, los factores expresados por Martínez son clave para fortalecer el desarrollo empresarial.

En resumen, el marco teórico desarrollado anteriormente brinda un análisis amplio de las principales teorías que han sido formuladas en relación con el tema de investigación. A través de la búsqueda de las perspectivas de autores relevantes y el análisis crítico de los constructos y variables, se ha logrado un entendimiento más profundo sobre los factores que influyen en el elemento de estudio.

Por tanto, el marco teórico no solo cumple la función de plasmar las bases conceptuales necesarias para la investigación, sino que también ofrece una guía planificada para el estudio y comprensión de los principales hallazgos. A través de la información indagada y de los distintos enfoques teóricos de los autores, se podrá avanzar de manera más precisa y dirigida hacia un análisis fundamentado en relación con el tema en cuestión.

**CAPÍTULO III**

**MARCO**

**METODOLÓGICO**

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El marco metodológico permite establecer la dirección del proceso de investigación, es decir, funciona como un apartado orientador que guía cada paso a seguir, con el fin de obtener información de alta relevancia para su análisis y, con ello, identificar los hallazgos más importantes del estudio.

Este apartado es necesario e importante como guía para la aplicación de los instrumentos y el desarrollo del proceso investigativo, ya que permite generar las frecuencias absolutas y relativas que dan origen al análisis de los resultados. A continuación, se detallan las secciones de gran relevancia de este capítulo:

### **3.1 Delimitación de la investigación**

### **3.2 Tipo de investigación**

#### **3.2.1 Enfoque del estudio**

#### **3.2.2 Alcance del estudio**

#### **3.2.3 Diseño de la investigación**

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población de Interés**

#### **3.3.2 Fuentes primarias y secundarias**

#### **3.3.3 Marco muestral**

### **3.4 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos**

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

### **3.6 Presentación de los resultados**

A continuación, se desarrolla cada uno de los apartados.

### **3.1 Delimitación de la investigación**

La presente investigación se basa en la identificación de procederes que delimitan el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores.

El clima organizacional es un elemento fundamental que debe analizarse constantemente en las empresas, ya que, si no se cuenta con un ambiente de calidad, puede generar una gran cantidad de limitantes internas que afectan directamente el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Para delimitar los elementos de la metodología, se han considerado diferentes contextos: el campo espacial, el contenido, el universo, el tiempo y la problemática, en el apartado de la delimitación del marco referencial. Este permite establecer los diversos ámbitos de abordaje de la investigación.

En este caso, es clave comprender el eje central del estudio, que define el motivo por el cual se desea llevarlo a cabo, especialmente en el área del conocimiento, donde se plantea como parte de la aplicación de una cultura organizacional. Esta busca identificar métodos y técnicas que permitan un ambiente

laboral adecuado para motivar a los colaboradores en el desempeño de sus funciones.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación consiste en la declaración de los aspectos por los cuales metodológicamente se desarrolla el estudio, es decir la forma por la cual se declara el trabajo desde su enfoque, el alcance y el diseño; este último, considerando las técnicas de análisis de resultados.

La declaración de estos tres apartados permite validar el desarrollo desde su análisis, así como las herramientas y técnicas empleadas para la recolección de datos y su interpretación, con base en el enfoque y su alcance. A continuación, se explica cada uno de estos apartados.

#### **3.2.1 Enfoque del estudio**

En cuanto al enfoque del estudio, se desarrolla bajo una metodología mixta, que combina los métodos cualitativo y cuantitativo. La autora Ortega (2024) explica que esta metodología permite recopilar información con ambas características y generar un análisis acorde a sus especificaciones; en este sentido, al utilizarla, el investigador logra una mejor comprensión del problema, aplicando ambos métodos de forma integrada, tanto en la recolección de datos mediante la formulación de preguntas como en la interpretación de los datos.

La importancia de utilizar este método radica en la diversidad de fuentes y datos que pueden examinarse. Según Ortega, en este caso la metodología permite abordar con mayor precisión la información para su análisis, ampliando el espectro de profundidad interpretativa mediante el reconocimiento tanto de fortalezas como de debilidades que permiten afinar los resultados del estudio.

Los elementos que permite desarrollar este estudio mixto son los siguientes:

- Validar y corroborar los datos obtenidos en la recolección de datos utilizando variedades técnicas de investigación.
- La definición de variables que responden de forma directa con el alcance del estudio, ya que determina no solo la línea de investigación, sino que el método de análisis en el diseño.
- Se genera un análisis de las consultas a los informantes desde diversos ángulos que permiten establecer profundidad de la respuesta para evitar contradicciones.
- El análisis que se realiza permite comprobar de forma puntual la intención del informante sin sesgo, permite validarla con fuentes secundarias asociadas al tema.
- Destacar en el análisis de profundo no solo elementos descriptivos, sino sus cualidades.

Para comprender estos elementos, a continuación, se explica cada uno con mayor profundidad, en el contexto de este trabajo.

- **Cuantitativo:** Se ha seleccionado este enfoque porque la investigación recolecta información cerrada, que permite generar análisis de tipo descriptivo. En este caso, se trata de datos estadísticos asociados a características demográficas y económicas de la población objeto de estudio.

Ortega (2024) indica que una investigación cuantitativa se desarrolla mediante un método estructurado, con preguntas formuladas para obtener datos cuantificables, lo que permite responder al planteamiento del problema de forma objetiva. Estima también que la información es de tipo estadística, matemática, lo cual permite cuantificar la información consultada y responder al planteamiento del problema asociado a las preguntas.

- **Cualitativo:** En cuanto a los datos cualitativos, la información es abierta y expresada a través de cualidades más amplias y explicativas. Este análisis se desarrolla mediante preguntas estructuradas que permiten al informante ampliar sus respuestas con base en su criterio, conocimiento y experiencia directa con el tema.

Un elemento por incluir en este contexto es la oportunidad de conocer las múltiples perspectivas de los informantes, ya que las preguntas abiertas permiten confrontar diversos criterios. Para el caso en concreto de esta investigación, se obtiene amplitud y profundidad en los datos que posteriormente se confrontan con fuentes secundarias y de esta forma, se logra corroborar y comprender los elementos que rodean al tema objeto de investigación.

Ortega, también se refiere en este caso, al tipo de investigación desde las cualidades de la información. Establece que es consistente con el conjunto de técnicas de investigación usadas para obtener de manera ampliada una visión del comportamiento y percepción de las personas, al tratarse de consultas abiertas. Esto permite establecer contextos y supuestos para ampliar el análisis y comprensión en la investigación. Además, complementa el enfoque cuantitativo en la respuesta al planteamiento del problema, lo cual la convierte en un aspecto muy útil respecto del diseño de la investigación.

En este mismo orden de ideas, Monje (2011), se refiere a la investigación de tipo cualitativo:

La perspectiva cualitativa de la investigación muestra una mayor tendencia a examinar el sujeto en su interacción con el entorno al cual pertenece y en función de la situación de comunicación de la cual participa apoyándose en el análisis sistemático que tiene en cuenta la complejidad de las relaciones humanas y la integración de los individuos al todo social (p.14).

Por lo anterior, se logra ver que la perspectiva cualitativa permite tener un mejor panorama del objeto de interacción en relación con el entorno que lo rodea. Por consiguiente, al analizar el clima organizacional como objeto de estudio, se permite conocer la condición en la que se encuentra la empresa JC Mercantil y, asimismo, relacionarlo con el entorno empresarial.

En síntesis, este estudio busca establecer una investigación con preguntas y análisis más estructurados y con mayor profundidad para la interpretación de los datos recopilados en JC Mercantil. De esta forma, se logra un análisis más completo que responda de acuerdo con lo esperado en los distintos escenarios.

### **3.2.2 Alcance del estudio**

El alcance del estudio permite, a través de una de sus selecciones, estimar los parámetros que debe seguir el desarrollo de la investigación, ya que éste especifica la forma en la que se explora la información, estableciendo así su duración y los factores que intervienen.

De forma similar al enfoque, el alcance seleccionado describe y profundiza la información obtenida, y sobre todo pretende responder a las preguntas de investigación, de manera que trata de articular la realidad investigada. En este caso, se trata de la realidad de aplicación de programas, métodos y técnicas empleados en el clima organizacional de JC Mercantil.

Es importante indicar que, a través de este, se establece la forma en la que se desarrollan preguntas estructuradas en los instrumentos para profundizar en concordancia con la información obtenida, en relación con el diseño del estudio para la interpretación de los datos.

Para este caso, el alcance determinado del presente estudio es explicativo, ya que se analiza si la empresa JC Mercantil requiere o no mejoras en su clima organizacional. Por consiguiente, se detallan tanto las carencias y debilidades como las fortalezas, con el fin de establecer las causas y efectos de los problemas que se presenten.

La Universidad de Guanajuato en México (2021), en su publicación *Definición del alcance de investigación*, explica el tipo explicativo, el cual se define como aquel que va más allá de explicar el fenómeno del tema, relacionando profundamente las variables y buscando responder a la relación causa-efecto, con el fin de lograr un análisis profundo que dé respuesta a las preguntas de investigación.

Es importante establecer que, para este caso de investigación, tal como se indicó anteriormente, la estructura de las preguntas es determinante para describir y ahondar con profundidad la información. Asimismo, se pretende que el informante sea abierto en sus respuestas. En este sentido, la investigación busca ser explicada con profundidad y de forma exhaustiva en relación con el clima organizacional aplicado en la empresa.

En este caso específico, el alcance de la investigación tiene como propósito responder a las causas existentes en la implementación o no del clima organizacional en la empresa. Por lo tanto, se requiere un enfoque profundo sobre los elementos que se emplean para mantener un ambiente propicio para el buen

desempeño de los colaboradores. En este sentido, también se analizan los efectos que se obtienen como resultado de la gestión de este tema.

El valor que se obtiene es la oportunidad de estructurar aún más los instrumentos para la recolección de datos, lo cual facilita una mejor comprensión de la situación actual de la empresa JC Mercantil. Para una retroalimentación más completa, las fuentes secundarias permiten corroborar la información y los datos que se manejan en el mercado y en otras organizaciones según sus experiencias, así como lo indicado en la literatura especializada sobre la importancia de este tema.

Por otro lado, es claro señalar que el tema de investigación no se ha desarrollado previamente en la organización, por lo cual se pretende fortalecer directamente las áreas débiles de la empresa. Se considera de gran relevancia, ya que se busca abordar aspectos como la incidencia de malas prácticas y posibles soluciones que permitan generar una mejora en el clima organizacional.

Por su parte, la investigación es de carácter descriptivo, debido a que se debe describir a la población compuesta por los trabajadores, así como estudiar cada departamento y puesto de trabajo, con la finalidad de conocer individualmente la opinión de cada colaborador respecto al grado de satisfacción o insatisfacción con su ambiente laboral. En este sentido, se deben describir las cualidades y características de la población mediante la técnica de recolección de datos seleccionada.

El alcance, por lo tanto, también es de tipo descriptivo, ya que requiere explicar de manera más concreta el tema, especialmente en lo relativo a la identificación de los procedimientos que delimitan el clima organizacional. Para ello, es importante caracterizar y reconocer la participación en buenas prácticas bajo la consigna de responsabilidad empresarial.

### **3.2.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación establece la forma en que se desarrolla el análisis que conforma el informe final del estudio. Para este efecto, deben definirse una serie de elementos según el tipo de diseño seleccionado.

El autor Muguira (2024) establece de manera puntual que el diseño corresponde a los métodos y técnicas que el investigador elige para desarrollar su análisis luego de obtener los resultados del trabajo de campo. Al combinar estos elementos, se elabora un análisis que responde al enfoque y al alcance de la investigación, y principalmente a las preguntas planteadas.

Aunado a ello, el valor del diseño radica en que guía el proceso y permite combinar las técnicas metodológicas para interpretar adecuadamente las preguntas estructuradas en los instrumentos empleados. Esto asegura que los datos recopilados sean relevantes, confiables y útiles para el análisis, facilitando la obtención de conclusiones precisas y significativas.

El diseño de investigación utilizado es el no experimental, ya que permite estudiar el clima organizacional presente en la empresa JC Mercantil y las acciones ejercidas sobre sus trabajadores de manera natural, sin necesidad de manipular variables. Este enfoque facilita la observación directa de percepciones de los colaboradores en su entorno habitual. Además, permite capturar una visión más realista de cómo se interrelacionan los factores internos de la empresa con el bienestar y desempeño de los trabajadores. A través de este diseño, se obtienen datos que reflejan la situación actual sin alteraciones externas, lo que favorece la validez de los resultados.

En este caso, la recolección de datos de los informantes se realiza bajo su criterio libre y propio, así como mediante observación aplicada. Esto permite un análisis amplio centrado en las opiniones y la confrontación con estudios que refuercen los resultados para validarlos, demostrando así la problemática planteada y generando hallazgos importantes para proponer acciones, posibles soluciones y alternativas que beneficien el clima organizacional de la empresa.

Dentro de este diseño, el método de recolección de datos utilizado es la entrevista, que permite no solo aplicar preguntas, sino también obtener información ampliada mediante registros de observación, ya que armoniza con el informante y facilita respuestas más completas. Este aspecto es clave para enriquecer el análisis de resultados.

Por su parte, el estudio es de tipo transeccional o transversal, lo que significa que se aplica una sola vez en la empresa. Su análisis de resultados, junto con la técnica utilizada para la obtención de datos, es de tipo causal, correlacional y descriptivo. Se emplean los tres enfoques porque, al ser el alcance explicativo, se analizan variables de causa y efecto; es correlacional porque se confrontan dos o más variables que se relacionan entre sí; y es descriptivo porque se consideran las características propias de la población, lo cual permite conocer cómo es la empresa, sus empleados, tipos, entre otros aspectos relevantes para comprender el eje central de los resultados.

Los elementos que componen este diseño para el análisis son los siguientes:

- Estimación del tipo de herramienta por utilizar para la recolección de datos y la inferencia del análisis que se aplica.
- Método de aplicación y su técnica en la recolección de datos.
- La metodología de proceso de análisis de resultados y discriminación del análisis.
- Implicación de las fuentes secundarias de la perspectiva teórica que refuerza los resultados.
- Cronología de tiempo de ejecución del estudio.
- Tipo de medición según el diseño, las técnicas por causa y efecto, correlacional y descriptivo.
- Herramientas de presentación de resultados como cuadros, gráficos, imágenes, conformación del informe final.

### **3.3. Fuentes primarias y secundarias**

En cuanto a las fuentes de información, estas se dividen en dos tipos importantes: las primarias y las secundarias, las cuales son fundamentales para mostrar la información relevante que constituye el análisis de resultados.

#### **3.3.1 Fuentes primarias**

Estas fuentes permiten obtener la información de primera mano por parte de los informantes que participan en el proceso de recolección de datos. La técnica utilizada para obtener la información primaria es la entrevista. El personal de la empresa constituye los sujetos que brindarán la información central, por lo que son la fuente primaria del estudio. La entrevista se convierte en una herramienta clave al permitir una interacción directa que facilita la exploración profunda de las dinámicas internas de la organización. A través de este intercambio, es posible identificar percepciones compartidas y divergentes entre los trabajadores, así como detectar prácticas informales que influyen en el clima laboral.

Han sido seleccionados dadas las características del estudio y por tener el criterio suficiente para responder al eje temático relacionados con el clima organizacional de la empresa. Esto permite confrontar con otras fuentes de información necesaria para corroborar si existen o no planes y programas elaborados por la empresa que respalden una cultura organizacional adecuada para propiciar un ambiente laboral idóneo.

### **3.3.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias corresponden a documentos provenientes de la literatura como libros, publicaciones, revistas, informes, estudios y repositorios, que permiten reforzar el análisis de resultados, con el fin de fortalecer el estudio en cada una de sus partes.

### **3.4 Población de interés**

Tal como se ha indicado dentro del espectro de esta metodología, la investigación se aplica en la empresa JC Mercantil, cuya población de interés corresponde a todos los colaboradores que la conforman, ya que son la fuente principal para obtener información fundamental para el proceso de investigación, lo cual permitirá estructurar el análisis de datos y responder a la problemática del estudio.

En el caso que nos ocupa, las áreas participantes, según su estructura orgánica, son: área Gerencial, área Administrativa y Operativa; allí es donde se concentran los trabajadores clave para aplicar el instrumento de recolección de datos durante el trabajo de campo. Es importante recalcar que el gerente del área de Recursos Humanos y del área Operativa es la misma persona. Por lo tanto, para recolectar la información necesaria, se ha establecido la entrevista como técnica. Para ese efecto, se ha acordado con la empresa los espacios de visita habilitados para esta labor, cuidando siempre que esta tarea no interfiera en los procesos laborales establecidos.

También es importante indicar que, para el presente estudio no hay marco muestral. Esta situación se debe a que la empresa tiene un tamaño reducido; así, actualmente se constituye como una pequeña empresa con 12 colaboradores. Esta circunstancia hace imposible establecer una muestra representativa, dada la reducida cantidad de personas colaboradoras, por lo tanto, el abordaje poblacional es total. El marco muestral es recomendable para grandes poblaciones, donde se puede determinar una proporción sin complejizar en exceso la investigación. En este caso, no es aplicable dada la cantidad de personal y el tipo de empresa. A continuación, se muestra la composición de la población de interés participante en el estudio, según se describe en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

**Composición de la población de interés en el estudio**

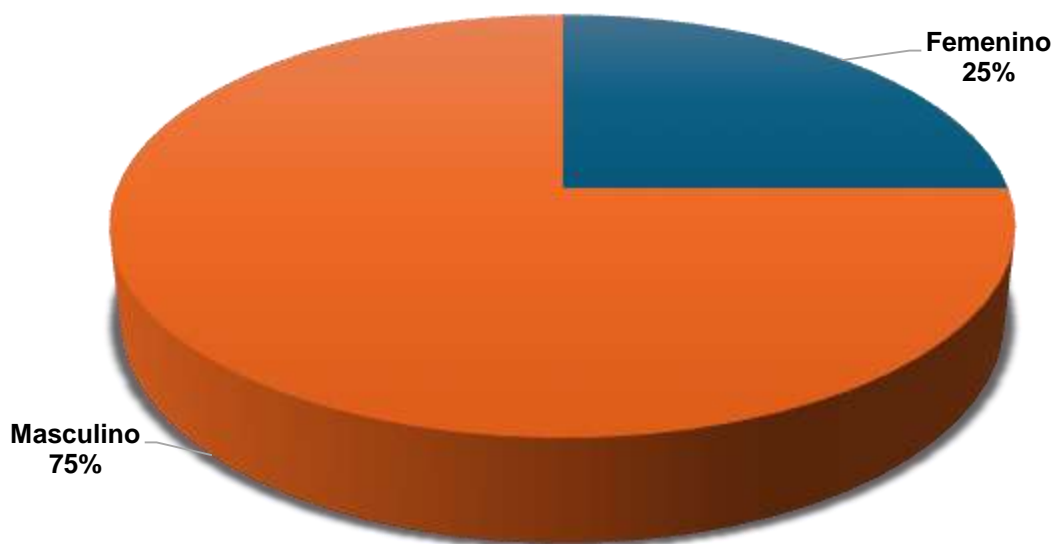
<b>Áreas funcionales</b>	<b>Valores Absolutos</b>	<b>Distribución porcentual</b>
Gerencia General	2	16.67%
Gerencia Operativa y RHH	1	8.33%
Gerencia Administrativa Operacional	1	8.33%
Operacional	6	50.00%
Asistentes	1	8.33%
Chofer	1	8.33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia con datos de características de la población de interés, 2024

La población también está compuesta por grupos estuarior, lo que permite una representación equitativa de los distintos sectores de la empresa. En el Gráfico 1 se presenta la distribución de los participantes según el género, con el propósito de validar la proporción de hombres y mujeres incluidos en el estudio. Esta

segmentación garantiza una mayor precisión en el análisis y permite identificar posibles diferencias en la percepción del clima organizacional según el perfil de los trabajadores. Además, contribuye a que los resultados reflejen con mayor fidelidad la realidad de la empresa.

**Gráfico 1**  
**Composición de la población total según grupos etarios**



**Fuente:** elaboración propia con datos de los grupos etarios, 2024

En el gráfico anterior se muestra que la mayoría de la población está compuesta por el género masculino, lo cual se debe a las labores específicas en la elaboración de muebles. Este oficio, que requiere de ciertas destrezas físicas y técnicas, ha sido tradicionalmente desempeñado por hombres, razón por la cual predomina este género en la muestra representada.

### 3.4.1 Cobertura de la población abarcada

Con la finalidad de mostrar los resultados de la cobertura de la población abarcada durante el trabajo de campo, el Cuadro 2 describe en gran medida los resultados. De acuerdo con esto, se logra visualizar el abordaje de los informantes respecto de la composición total. En este caso, la cobertura es del 75%, lo cual está muy bien dentro del contexto de proporcionalidad recomendable, que es del 60% en adelante.

**Cuadro 2**  
**Distribución porcentual de la composición de la población abarcada y cobertura total obtenida**

Áreas funcionales	Población total	Población obtenida	Distribución porcentual	Cobertura General
Gerencia y Jefaturas	4	3	30%	<b>83.33%</b>
Operacional	6	6	60%	
Asistentes	1	1	10%	
Choferes	1	-	-	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** elaboración propia con datos de la cobertura total obtenida, 2024

Los resultados de la cobertura demuestran que se trabajó con el 83.33% de la población. De esta forma, se logró obtener información de las autoridades, los trabajadores del área Operativa y Administrativa, y la asistente, con un 30%, 60% y 10%, respectivamente, como se muestra en la distribución porcentual.

Es importante indicar que los informantes faltantes, en este caso el chofer y el contador, no pudieron coincidir con el horario de entrevistas establecido, ya que

ambos permanecen fuera de la empresa por motivos relacionados con sus funciones. A pesar del tiempo asignado para la realización del trabajo de campo, no fue posible aplicarles el instrumento correspondiente, debido a que sus horarios no coincidieron con las jornadas previstas para la recolección de datos.

### **3.5 Operacionalización de variables**

En cuanto a la operacionalización de las variables, se evidencia cómo se determinan las variables conceptuales, las cuales corresponden a los constructos o variables independientes y las dimensiones de las ideas en las que se reflejan los referentes o variables dependientes. A través de la siguiente tabla se muestra, de manera resumida y esquemática, la operacionalización de las variables e instrumentos que serán utilizados en el proceso de recolección de datos, lo cual da origen a las presuntas que deberán ser desarrolladas dentro del instrumento previamente elegido para la ejecución del trabajo de campo.

A continuación, se presenta la Tabla 6, la cual resume de manera detallada la operacionalización de las variables incluidas en la investigación, así como los instrumentos empleados para su medición. Esta tabla permite visualizar claramente cómo cada variable ha sido descompuesta en dimensiones e indicadores específicos, facilitando su análisis y evaluación. Asimismo, se especifican las técnicas e instrumentos aplicados para recolectar los datos correspondientes, lo que respalda la coherencia metodológica del estudio y refuerza la validez de los resultados obtenidos.

**Tabla 6 Resumen de la operacionalización de las variables e instrumentos**

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Instrumento
Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	Identificar según características de la población de estudio las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.	Características de la población	Características demográficas Características económicas Características de áreas conflictivas	Entrevista Observación
	Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos	Clima Organizacional	Características de un Clima Organizacional	Entrevista Observación
			Factores que influyen en el clima organizacional	
Importancia del clima organizacional para el éxito empresarial				
Consecuencias de un clima organizacional mal planificado				
Evaluación del clima organizacional		Monitoreo continuo del clima organizacional		
Realización de acciones correctivas y preventivas				
Cultura de mejora continua del clima laboral		Impacto del clima organizacional		
	Influencia del clima organizacional en la retención de talento			
	Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa			
	Estrategias para mejorar el clima organizacional			
	Seguimiento y mantenimiento del clima organizacional			

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Instrumento
Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Crecimiento Organizacional	Importancia del crecimiento para el éxito empresarial	Entrevista Observación
			Beneficios y desafíos del crecimiento organizacional	
			Influencia del crecimiento en la estructura orgánica	
			Retos y oportunidades derivados del crecimiento	
			Cultura y valores organizacionales	
		Desempeño laboral para el éxito empresarial	Factores del desempeño laboral	
			Beneficios de un buen desempeño laboral.	
			Diseño de un sistema de gestión del desempeño	
			Evaluación del desempeño	
			Gestión del bajo desempeño laboral	
			Reconocimiento y recompensa del desempeño laboral	
			Relación entre el desempeño laboral y los resultados empresariales.	
			Efectos del desempeño laboral en el clima organizacional.	
			Desarrollo profesional y crecimiento	
Desempeño laboral para el éxito empresarial	Factores del desempeño laboral			
	Beneficios de un buen desempeño laboral.			

**Fuente:** elaboración propia con datos de la operacionalización de variables e instrumentos, 2024

### **3.5.1 Alcance de la operacionalización de las variables en la investigación**

El apartado que se presenta anteriormente permite clasificar las variables de estudio para determinar los aspectos más relevantes del tema de investigación referente al clima organizacional. Es por ello que se identifica que el estudio se encuentra conformado por seis variables conceptuales que ayudan a dimensionar las variables claves, que dan origen a su operacionalización mediante el instrumento con el cual se pretende medir la información recolectada.

En este caso, es necesario acotar el establecimiento de las preguntas con base en los constructos principales, como lo son: características de la población, clima organizacional, evaluación del clima organizacional, cultura de mejora continua del clima laboral, crecimiento organizacional y desempeño laboral para el éxito empresarial.

Estos elementos dan origen a las preguntas que se confeccionan en el instrumento de la entrevista para implementar tanto en el área operacional como en la administrativa, sumado a la observación que se aplica dentro del contexto que reviste la herramienta para argumentar y fortalecer el análisis en su ampliación.

Con la aplicación de los instrumentos, se pretende conocer las áreas donde los colaboradores pueden estar presentando mayor afectación, tanto en comportamientos, actitudes, aptitudes como en rendimiento. Al identificarlos, se permite formular recomendaciones apegadas a la realidad empresarial, con el

propósito de que la empresa JC Mercantil valore su respectiva aplicación para promover un crecimiento organizacional positivo.

Es por ello que la operacionalización permite contar con una secuencia adecuada a la línea de investigación, ya que muestra el origen de los datos hacia los instrumentos como parte de la estructura empleada para el desarrollo del estudio y su pertinencia.

En la sección de Anexo 2 se muestra la Tabla 9, que contiene la información de integración, desde los objetivos, preguntas del planteamiento del problema, las hipótesis, variables principales y variables secundarias. Todo ello muestra en gran medida la secuencia y contexto general de la investigación, no solo dando fidelidad y seguridad a la construcción sólida del estudio, desde la estructura, tipo de investigación, correspondencia del espíritu del tema con los objetivos y el planteamiento de la problemática, hasta los escenarios probables, con los cuales se pueden derivar las variables y las preguntas que se desprenden de esta estructura para ser aplicadas mediante la técnica empleada.

En este caso, se escoge la entrevista, al ser la óptima por el tipo y cantidad de población, pues por la naturaleza del tema es necesario contar con un proceso más íntimo, que permita a través de una conversación ampliar la información y establecer elementos observables que aumenten el valor del análisis de los resultados. Sin duda alguna, la oportunidad de operacionalizar esta técnica permite tener seguridad en su construcción para el tipo de pregunta a emplear.

### 3.5.1.1 Tabla 7 - Matriz operacional de variables – Entrevista Jefatura

**Objetivo general:** Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Identificar según características de la población de estudio las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.	Características de la población  Toledo (2022):  “La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación”.	Características demográficas	Género	1. Masculino 2. Femenino	1
		Características económicas	Área en que labora	1. Gerencia General 2. Área de Administración y Finanzas 3. Recursos Humanos 4. Área Técnica y Comercial 5. Área Operacional	2
		Características de áreas conflictivas		Rango de edad	1. De 18 a 20 años 2. De 20 a 30 años 3. de 30 a 40 años 4. De 40 a 50 años 5. Más de 50 años
			¿Cuántos años tiene de trabajar para la organización?	1. Menos de 1 año 2. De 1 a 5 años 3. De 5 a 10 años 4. Más de 10 años	4

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	Clima Organizacional Bermejo et al (2022):  “El clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y una forma en que el trabajador percibe el desempeño, productividad y satisfacción de la labor que desarrolla”.  Evaluación del clima organizacional  GSH (2022):  “La evaluación del clima organizacional es una herramienta que evalúa la satisfacción laboral o comodidad del empleado con la empresa”.	Características de un Clima Organizacional	¿Cuáles políticas son emanadas con referente a garantizar la equidad y justicia en el trato de los trabajadores?	El informante responde de manera abierta acerca de los procedimientos contemplados en políticas y normativa en materia de clima organizacional.	5
		Factores que influyen en el clima organizacional	¿La empresa cuenta con un reglamento interno acerca de la cultura organizacional, abarcando la ética y la moral de todos los colaboradores?	1. Sí 2. No ¿Por qué?	6
		Importancia del clima organizacional para el éxito empresarial	¿Cómo se mide y evalúa el clima organizacional en la empresa?	El informante responde de manera abierta acerca de la aplicación de la medición del clima organizacional.	7
		Consecuencias de un clima organizacional mal planificado  Monitoreo continuo del clima organizacional  Realización de acciones correctivas y preventivas	¿Se realizan encuestas de clima laboral?	1. Sí ¿Qué tipo de datos se recopilan? 2. No	8

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	Cultura de mejora continua del clima laboral  Safety Culture (2024):  “Una Cultura de Mejora Continua (CIC) es un entorno en el que se anima a los empleados a identificar las áreas que requieren mejoras y a trabajar en colaboración para desarrollar soluciones”.	Impacto del clima organizacional	¿La empresa JC Mercantil utiliza métodos para generar un proceso de motivación laboral en los colaboradores?	1. Sí 2. No ¿Por qué no se utilizan?	9
		Influencia del clima organizacional en la retención de talento	Indique ¿Qué métodos o técnicas utilizan a nivel gerencial como herramientas motivacionales?	El informante responde de manera abierta acerca de los métodos que utiliza la empresa para motivar al personal	10
		Estrategias para mejorar el clima organizacional	¿La empresa imparte charlas de motivación personal?	1. Sí 2. No	11
			¿Cada cuánto se imparten charlas de motivación personal?	1. Cada 6 meses 2. Entre 6 meses a 1 año 3. Entre 1 año y dos años 4. Entre 2 años y 3 años	12
			¿Qué mejoras considera usted que se deben de hacer en la empresa JC Mercantil en relación con el clima organizacional?	1. Si ¿Cuáles? 2. No ¿Por qué?	13
		Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa	¿La empresa aplica herramientas de planificación estratégica para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad integral?	1. Sí 2. No ¿Por qué?	14

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Crecimiento Organizacional Álvarez (2022): “El Crecimiento organizacional es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo”.	Importancia del crecimiento para el éxito empresarial	¿Se implementan estrategias a nivel gerencial para el desarrollo organizacional y el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa?	1. Sí 2. No	15
		Influencia del crecimiento en la estructura orgánica	¿Cuáles son las estrategias utilizadas para desarrollo organizacional y crecimiento de los trabajadores?	El informante responde de manera abierta acerca de las estrategias para el desarrollo organizacional y crecimiento de los trabajadores.	16
		Beneficios y desafíos del crecimiento organizacional  Retos y oportunidades derivados del crecimiento  Cultura y valores organizacionales	¿Qué desafíos perciben en la gestión del clima organizacional y qué acciones se están tomando para abordarlos?	El informante responde de manera abierta acerca de los desafíos del clima organizacional y acciones correctivas.	17

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Desempeño laboral para el éxito empresarial  Gamarra (2024):  “El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo”.	Reconocimiento y recompensa del desempeño laboral	¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos de los colaboradores por medio de un incentivo?	1. Sí 2. No	18
			¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?	1. Flexibilidad horaria 2. Reconocimiento laboral 3. Seguro médico 4. Comisiones 5. Aumento Salarial 6. Bonificaciones 7. Otro	19
		Desarrollo profesional y crecimiento Diseño de un sistema de gestión del desempeño Beneficios de un buen desempeño laboral	¿La empresa imparte talleres de capacitación para la mejora de competencias laborales?	1. Sí 2. No ¿Por qué?	20
			Estime cada cuánto se imparte capacitaciones	1. Cada 6 meses 2. Entre 6 meses a 1 año 3. Entre 1 año y dos años 4. Entre 2 años y 3 años	21
			¿Qué actividades recreativas se desarrollan en la empresa?	1. Eventos internos 2. Charlas motivacionales 3. Celebraciones y fechas especiales 4. Giras laborales 5. Pausas laborales 6. Almuerzo conjunto 7. Otros:	22

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Desempeño laboral para el éxito empresarial  Gamarra (2024): “El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo”.	Evaluación del desempeño	¿Cómo se mide el desempeño laboral de los trabajadores?	Desempeño laboral	23
		Relación entre el desempeño laboral y los resultados empresariales			
		Gestión del bajo desempeño laboral Efectos del desempeño laboral en el clima organizacional Factores del desempeño laboral	¿Cómo resuelven los conflictos y diferencias de opinión gerencial dentro de la organización?	El informante responde de manera abierta acerca de la gestión para la resolución de conflictos y diferencias de opinión.	24
			¿Se respeta y promueve la aplicación que establece el Código de Trabajo con relación con el proceso de conciliación y conflictos dentro de la empresa?	1. Sí 2. No	25
		¿De qué manera se procede a nivel gerencial en la causa y efecto para llegar a acuerdos conciliadores de colaboradores y el ambiente laboral?	El informante responde de manera abierta acerca del proceso de conciliación entre trabajo y vida personal.	26	

**Fuente:** elaboración propia con datos de la operacionalización de variables, 2024

### 3.5.1.2 Tabla 8 - *Matriz operacional de variables – Entrevista Departamento Operacional y administrativo*

**Objetivo general:** Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil, ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Identificar según características de la población de estudio las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.	Características de la población  Toledo (2022):  “La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación”.	Características demográficas  Características económicas  Características de áreas conflictivas	Género	1. Masculino 2. Femenino	1
			Área en que labora	1. Gerencia General 2. Área de Administración y Finanzas 3. Recursos Humanos 4. Área Técnica y Comercial 5. Área Operacional	2
			Rango de edad	1. De 18 a 20 años 2. De 20 a 30 años 3. de 30 a 40 años 4. De 40 a 50 años 5. Más de 50 años	3
			¿Cuántos años tiene de trabajar para la organización?	1. Menos de 1 año 2. De 1 a 5 años 3. De 5 a 10 años 4. Más de 10 años	4

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	Clima Organizacional Bermejo et al (2022): “El clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y una forma en que el trabajador percibe el desempeño, productividad y satisfacción de la labor que desarrolla”.	Factores que influyen en el clima organizacional	¿Conoce si la empresa cuenta con políticas de cultura organizacional, la cual obedece a aspectos tales como ética, moral, respeto y solidaridad, entre otros?	1. Sí (Pase a la pregunta 7). 2. No	5
		Importancia del clima organizacional para el éxito empresarial	Si la respuesta de pregunta 5 es negativa responda ¿Por qué considera que se esté desconocimiento acerca de la cultura organizacional?	El informante responde de manera abierta en opinión acerca del desconocimiento sobre la cultura organizacional y sus elementos.	6
		Consecuencias de un clima organizacional mal planificado	¿Considera que existe un buen liderazgo por parte de los directivos de la empresa?	1. Sí 2. No ¿Por qué?	7
	Cultura de mejora continua del clima laboral Safety Culture (2024): “Una Cultura de Mejora Continua (CIC) es un entorno en el que se anima a los empleados a identificar las áreas que requieren mejoras y a trabajar en colaboración para desarrollar soluciones”.	Impacto del clima organizacional Influencia del clima organizacional en la retención de talento	¿Conoce qué es motivación laboral?	1. Sí 2. No	8
		Estrategias para mejorar el clima organizacional	¿Conoce si la empresa JC Mercantil utiliza métodos de motivación laboral?	1. Sí 2. No ¿Cuál sería la razón?	9

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	Cultura de mejora continua del clima laboral Safety Culture (2024): "Una Cultura de Mejora Continua (CIC) es un entorno en el que se anima a los empleados a identificar las áreas que requieren mejoras y a trabajar en colaboración para desarrollar soluciones".	Impacto del clima organizacional Influencia del clima organizacional en la retención de talento Estrategias para mejorar el clima organizacional	Indique qué tipos de acciones utiliza la empresa para motivar al personal:  ¿La empresa imparte charlas de motivación personal?	El informante indica de forma abierta los métodos que utiliza JC Mercantil para motivar al personal  1. Sí (Pase a la pregunta 13). 2. No ¿Por qué?	10  11
			Si la respuesta de la pregunta 11 es negativa, responda: ¿Considera que la empresa necesita implementar charlas de motivación?	El informante responde de manera abierta acerca de la necesidad de que la empresa imparta charlas de motivación al personal. Debe responder: ¿por qué son necesarias?	12
			¿Cada cuánto se imparten charlas de motivación personal?	1. Cada 6 meses 2. Entre 6 meses a 1 año 3. Entre 1 año y dos años 4. Entre 2 años y 3 años	13

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	Cultura de mejora continua del clima laboral  Safety Culture (2024):  “Una Cultura de Mejora Continua (CIC) es un entorno en el que se anima a los empleados a identificar las áreas que requieren mejoras y a trabajar en colaboración para desarrollar soluciones”.	Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa  Seguimiento y mantenimiento del clima organizacional	¿Considera que se deben de hacer mejoras en la empresa JC Mercantil en relación el clima organizacional?	1. Sí 2. No ¿Por qué?	14
			De acuerdo con la siguiente escala, responda: ¿Cuál es su apreciación con respecto a la comunicación interna de la empresa?	1. Buena 2. Mala	15
			¿Tiene usted algún aporte significativo para que la comunicación interna mejore el área operativa?	1. Sí 2. No ¿Por qué? (Pase a la pregunta 18).	16
			Si su respuesta anterior es positiva responda: ¿Cuáles serían los aportes?	El informante indica las mejoras respondiendo la pregunta de forma abierta.	17

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Desempeño laboral para el éxito empresarial  Gamarra (2024):  “El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo”.	Reconocimiento y recompensa del desempeño laboral	¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo?	1. Sí (Pase a la pregunta 20). 2. No	18
			Si la respuesta de la pregunta 18 es negativa, responda: ¿De qué manera le gustaría que la empresa reconozca su esfuerzo?	El informante responde de manera abierta acerca de forma en la que le gustaría que la empresa responda ante los esfuerzos laborales.	19
			¿Se dan incentivos a los trabajadores?	1. Sí 2. No	20
			¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?	1. Flexibilidad horaria 2. Reconocimiento laboral 3. Seguro médico 4. Comisiones 5. Aumento Salarial 6. Bonificaciones 7. Otros ¿Cuál?	21
		Desarrollo profesional y crecimiento	¿Dispone de recursos tecnológicos y físicos para un buen desempeño laboral?	1. Sí 2. No	22
			Si la respuesta de la pregunta 22 es negativa, responda: ¿Qué recursos considera necesarios para que las actividades laborales se lleven a cabo de una mejor manera?	El informante responde de manera abierta acerca de las actividades son necesarias que se lleven de la mejor manera.	23

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Desempeño laboral para el éxito empresarial  Gamarra (2024):  “El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo”.	Diseño de un sistema de gestión del desempeño	¿La empresa imparte talleres de capacitación para la mejora de competencias laborales?	1. Sí (Pase a la pregunta 26). 2. No	24
			Si la respuesta de pregunta 24 es negativa responda: ¿Cree que usted y los compañeros de trabajo requieren de capacitaciones para la mejora de competencias laborales?	El informante responde de manera abierta acerca la necesidad de capacitaciones que mejoren sus competencias laborales.	25
			¿Cada cuánto recibe capacitaciones?	1. Cada 6 meses 2. Entre 6 meses a 1 año 3. Entre 1 año y dos años 4. Entre 2 años y 3 años	26
			¿Qué actividades recreativas se desarrollan en la empresa?	1. Eventos internos 2. Charlas motivacionales 3. Celebraciones y fechas especiales 4. Giras laborales 5. Pausas laborales 6. Almuerzo conjunto 7. Otros ¿Cuál?	27

Objetivos específicos	Variable conceptual	Dimensiones de la variable	Variable operacional	Indicadores	Instrumento e ítems
Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	Desempeño laboral para el éxito empresarial  Gamarra (2024): “El desempeño laboral puede entenderse como la calidad del trabajo que cada persona le aporta a sus tareas diarias, durante un determinado período de tiempo”.	Evaluación del desempeño  Relación entre el desempeño laboral y los resultados empresariales	¿La empresa JC Mercantil mide el desempeño laboral de los trabajadores?	1. Sí (Pase a la pregunta 30). 2. No	28
			Si la respuesta de la pregunta 13 es negativa, responda: ¿Por qué considera que las autoridades de la empresa no miden el desempeño laboral?	El informante responde de manera abierta acerca de la medición del desempeño laboral de los trabajadores.	29
			¿De qué manera mide el desempeño laboral?	El informante responde de manera abierta acerca del desempeño laboral	30
		Gestión del bajo desempeño laboral Efectos del desempeño laboral en el clima organizacional	En caso de conflictos laborales, ¿Qué departamento intercede para buscar soluciones?	1. Gerencia General 2. Área de Administración y Finanzas 3. Recursos Humanos 4. Área Técnica y Comercial 5. Área Operacional	31
			¿En la actualidad usted se siente satisfecho con el ambiente laboral que se expresa en su lugar de trabajo?	1. Sí 2. No ¿Por qué?	32
			¿Qué tipo de valores considera que se promueven dentro de la empresa?	1. Respeto 2. Honestidad 3. Paciencia 4. Empatía 5. Tolerancia 6. Fidelidad 7. Ninguna de las anteriores	33
			¿Valora usted el referir a la empresa JC Mercantil como una excelente opción laboral en el área de Occidente?	1. Sí 2. No	34

Fuente: elaboración propia con datos de la operacionalización de variables, 2024

### **3.6 Diseño y aplicación del instrumento de recolección de datos**

Esta sección consiste en la explicación del diseño de los instrumentos por aplicar, que permitan la recolección de datos pertinentes conforme a lo propuesto en los objetivos de la investigación. Se pretende puntualizar la etapa de trabajo de campo, en la cual se recopila la información para efectuar el análisis que arroje los resultados finales. A continuación, se desarrolla cada una de las partes.

#### **3.6.1 Diseño de instrumento de recolección de datos**

A efecto de llevar a cabo esta etapa del trabajo, se seleccionan la encuesta y la entrevista como técnicas para la recopilación de datos, por ser un diseño investigativo de bajo costo, de fácil implementación y principalmente porque se ajusta a los requerimientos del estudio.

Los instrumentos se diseñan con base en las matrices de operacionalización de las variables; de esta manera se busca garantizar que la entrevista abarque todos los aspectos relevantes para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estos se consignan en el apartado de anexos. En adelante, se explica la composición de cada uno de ellos.

Para llevar a cabo la investigación en el proceso de recolección de datos, se diseñan dos instrumentos, los cuales se aplican bajo la técnica de la entrevista. La

estructura de los instrumentos consigna preguntas variadas como cerradas, abiertas o semiestructuradas, para las cuales la interacción con los informantes brinde la información necesaria para la construcción del análisis de resultados.

Es importante indicar que las preguntas están diseñadas para obtener la información sin sesgos ni ambigüedades en la interpretación de los datos, a fin de no generar variedad de interpretaciones que alteren la conducción adecuada del estudio. A continuación, se detallan cada uno de los instrumentos aplicados.

### **Primer instrumento: Entrevista Jefatura**

La entrevista tiene un total de 26 preguntas, de las cuales 11 son cerradas, ocho son abiertas y siete son semiestructuradas. El instrumento se divide en las siguientes partes, en las cuales se cuantifican las preguntas y se detallan:

#### **I Parte: Caracterización de los datos demográficos**

Tiene una cuantificación de cuatro preguntas, todas cerradas, que pretenden conocer información demográfica de la población participante. Las preguntas efectuadas se indican a continuación:

- Género
- Área en que labora
- Rango de edad
- ¿Cuántos años tiene de trabajar para la organización?

## **II Parte: Clima Organizacional**

El total de preguntas es de dos: una es abierta y la otra es semiestructurada. Se pretende conocer información sobre factores e importancia del clima organizacional, en cuanto a las políticas y normativa relacionada. Las preguntas indicadas son las siguientes:

- ¿Cuáles políticas son emanadas con referente a garantizar la equidad y justicia en el trato de los trabajadores?
- ¿La empresa cuenta con un reglamento interno acerca de la cultura organizacional, que abarque la ética y la moral de todos los colaboradores?

## **III Parte: Evaluación del clima organizacional**

Cuenta con un total de dos preguntas, de las cuales una es abierta y una es semiestructurada. Se pretende obtener información sobre la forma de evaluación del clima organizacional que efectúa la empresa. La pregunta abierta permite explorar libremente la percepción del informante, mientras que la semiestructurada orienta la respuesta hacia aspectos específicos del tema. Esta combinación busca obtener datos tanto descriptivos como focalizados, enriqueciendo el análisis cualitativo

- ¿Cómo se mide y evalúa el clima organizacional en la empresa?
- ¿Se realizan encuestas de clima laboral?

#### **IV Parte: Cultura de mejora continua**

En esta sección se establecen un total de seis preguntas: dos cerradas, una abierta y tres semiestructuradas. Las preguntas buscan establecer estrategias que aplica la empresa para generar una mejora continua, a fin de corregir desviaciones encontradas y perfeccionar la planificación estratégica en torno al clima laboral y su cultura organizacional. Las preguntas son:

- ¿La empresa JC Mercantil utiliza métodos para generar un proceso de motivación laboral en los colaboradores?
- Indique qué métodos o técnicas utilizan a nivel gerencial como herramientas motivacionales.
- ¿La empresa imparte charlas de motivación personal?
- ¿Cada cuánto se imparten charlas de motivación personal?
- ¿Qué mejoras considera usted que se deben de hacer en la empresa JC Mercantil en relación con el clima organizacional?
- ¿La empresa aplica herramientas de planificación estratégica para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad integral?

#### **V Parte: Crecimiento Organizacional**

En esta sección se consultan un total de tres preguntas, de las cuales una es cerrada y dos son abiertas. Se busca conocer la importancia del crecimiento del clima organizacional y los retos y desafíos derivados de este. Estas preguntas

buscan comprender cómo los colaboradores perciben el ambiente de trabajo y qué factores consideran esenciales para su mejora. También permiten identificar áreas de oportunidad en la gestión del clima organizacional, con el fin de fomentar un entorno laboral más productivo y armonioso. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Conoce si se implementan estrategias a nivel gerencial para el desarrollo organizacional y el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para desarrollo organizacional y crecimiento de los trabajadores?
- ¿Qué desafíos perciben en la gestión del clima organizacional y qué acciones se están tomando para abordarlos?

## **VI Parte: Desempeño laboral para el éxito organizacional**

Esta corresponde a la última sección del instrumento, con un total de nueve preguntas: cuatro cerradas, tres abiertas y dos semiestructuradas. La finalidad de estas preguntas es conocer las recompensas brindadas por la empresa, los incentivos y sus tipos, así como las capacitaciones y actividades que ayuden a mejorar el desempeño en las labores diarias.

Además, se busca conocer cómo se mide y estudia el desempeño laboral de los colaboradores y la normativa que la empresa aplica al respecto.

- ¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos de los colaboradores por medio de un incentivo?
- ¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
- ¿La empresa imparte talleres de capacitación para la mejora de competencias laborales?
- Estime cada cuánto se imparte capacitaciones
- ¿Qué actividades recreativas se desarrollan en la empresa?
- ¿Cómo se mide el desempeño laboral de los trabajadores?
- ¿Cómo resuelven los conflictos y diferencias de opinión gerencial dentro de la organización?
- ¿Se respeta y promueve la aplicación que establece el Código de Trabajo con relación con el proceso de conciliación y conflictos dentro de la empresa?
- ¿De qué manera se procede a nivel gerencial en la causa y efecto para llegar a acuerdos conciliadores de colaboradores y el ambiente laboral?

### **Segundo instrumento: Entrevista Área Operativa y Administrativa**

La entrevista tiene un total de 34 preguntas: 18 son cerradas, nueve son abiertas y siete son semiestructuradas. El instrumento se organiza en secciones específicas que agrupan las preguntas según su tipo y objetivo, permitiendo una adecuada sistematización de la información. Cada parte responde a una dimensión clave del clima organizacional, lo que facilita un análisis integral y coherente de los datos recopilados. El instrumento se divide en las siguientes partes, en las cuales se cuantifican las preguntas y se detallan:

## **I Parte: Caracterización de los datos demográficos**

En esta sección se establecen un total de cuatro preguntas, todas cerradas, que pretenden conocer información demográfica de la población participante. Las preguntas determinadas son:

- Género
- Área en que labora
- Rango de edad
- ¿Cuántos años tiene de trabajar para la organización?

## **II Parte: Clima Organizacional**

Las preguntas suman tres: una abierta y dos semiestructuradas. Se pretende conocer información sobre factores e importancia del clima organizacional, en cuanto a las políticas aplicadas por la empresa en esta materia y la existencia de liderazgo. Las preguntas son:

- ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas de cultura organizacional, la cual obedece a aspectos tales como ética, moral, respeto y solidaridad, entre otros?
- Si la respuesta de pregunta 5 es negativa responda ¿Por qué considera que se da este desconocimiento acerca de la cultura organizacional?
- ¿Considera que existe un buen liderazgo por parte de los directivos de la empresa?

### **III Parte: Cultura de mejora continua**

En esta sección se establecen un total de 10 preguntas: tres cerradas, tres abiertas y cuatro semiestructuradas. Las preguntas pretenden obtener información acerca de los métodos de motivación que utiliza la empresa para mantener al personal comprometido e interesado. Indagan si se aplican talleres o capacitaciones y finalmente, lo relacionado con el proceso de comunicación, su importancia y la forma por la cual la organización procura que se lleve a cabo, para el fomento de un buen clima organizacional.

Estas preguntas buscan entender las estrategias que la empresa utiliza para mantener al personal motivado y comprometido, incluyendo talleres de capacitación y la gestión de la comunicación interna. El objetivo es evaluar cómo estos factores contribuyen a un clima organizacional positivo, promoviendo la productividad y el bienestar de los trabajadores. Las preguntas que se desarrollan en este apartado son las siguientes:

- ¿Conoce qué es motivación laboral?
- ¿Conoce si la empresa JC Mercantil utiliza métodos de motivación laboral?
- Indique qué tipos de acciones utiliza la empresa para motivar al personal:
- ¿La empresa imparte charlas de motivación personal?
- Si la respuesta de la pregunta 20 es negativa, responda: ¿Considera que la empresa necesita implementar charlas de motivación?
- ¿Cada cuánto se imparten charlas de motivación personal?

- ¿Considera que se deben de hacer mejoras en la empresa JC Mercantil en relación el clima organizacional?
- De acuerdo con la siguiente escala, responda: ¿cuál es su apreciación con respecto de la comunicación interna de la empresa?
- ¿Tiene usted algún aporte significativo para que la comunicación interna mejore el área Operativa?
- Si su respuesta anterior es positiva responda: ¿cuáles serían los aportes?

#### **IV Parte: Desempeño laboral para el éxito organizacional**

Esta corresponde a la última sección del instrumento, con un total de 17 preguntas, de las cuales 11 son cerradas, cinco son abiertas y una es semiestructurada. Su finalidad es conocer la recompensa brindada por la empresa, el desarrollo profesional y el crecimiento; además, acciones como el diseño de un sistema de gestión de desempeño.

Otro de los objetivos es conocer la forma en la cual se mide y estudia el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo anterior, las consultas pretenden evaluar el diseño, las técnicas en caso de conflictos y el nivel de satisfacción de los colaboradores. A continuación, se muestran las preguntas formuladas:

- ¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo?
- Si la respuesta de la pregunta 15 es negativa, responda ¿De qué manera le gustaría que la empresa reconozca su esfuerzo?

- ¿Se dan incentivos a los trabajadores?
- ¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?
- ¿Dispone de recursos tecnológicos y físicos para un buen desempeño laboral?
- Si la respuesta de la pregunta 23 es negativa, responda: ¿Qué recursos considera necesarios para que las actividades laborales se lleven a cabo de una mejor manera?
- ¿La empresa imparte talleres de capacitación para la mejora de conocimientos de productos y procesos?
- ¿Cree usted que se requieren capacitaciones?
- ¿Cada cuánto recibe capacitaciones?
- ¿Qué actividades recreativas se desarrollan en la empresa?
- ¿La empresa JC Mercantil mide el desempeño laboral de los trabajadores?
- Si la respuesta de la pregunta 13 es negativa, responda ¿Por qué considera que las autoridades de la empresa no miden el desempeño laboral?
- ¿De qué manera mide el desempeño laboral?
- En caso de conflictos laborales, ¿Qué departamento intercede para buscar soluciones?
- ¿En la actualidad usted se siente satisfecho con el ambiente laboral que se expresa en su lugar de trabajo?
- ¿Qué tipo de valores considera que se promueven dentro de la empresa?
- ¿Valora usted el referir a la empresa JC Mercantil como una excelente opción laboral en el área de Occidente?

Es importante indicar que, en el presente estudio, la metodología empleada es la de entrevistas confrontativas, la cual permite obtener un análisis más profundo y completo del clima organizacional dentro de la empresa JC Mercantil. En este caso particular, la metodología se basa en la realización de entrevistas estructuradas y paralelas a dos estratos distintos de la organización: la jefatura de Recursos Humanos y los colaboradores del Área Operativa. Si bien los formatos de entrevista son similares en su estructura general, las preguntas dirigidas a la jefatura se adaptan para reflejar su campo de acción y responsabilidades, centrándose en aspectos como el proceso de toma de decisiones y su visión de la gestión.

Por otro lado, las entrevistas a los colaboradores exploran su percepción del clima organizacional y su experiencia en el día a día. En este sentido, la confrontación posterior de las respuestas permite validar la efectividad de las acciones de las autoridades, analizar la coherencia entre su visión y la percepción de los colaboradores, con la finalidad de obtener una visión integral del clima organizacional, identificando áreas de oportunidad y fortalezas.

El análisis del clima organizacional es importante para comprender la dinámica interna de la empresa, con el fin de medir su impacto en la productividad, el bienestar de los empleados y el logro de los objetivos. Si bien existen diversas metodologías para evaluar el clima organizacional, la presente tesis propone un enfoque basado en entrevistas confrontativas, que busca enriquecer el análisis a través de la comparación y contraste de las perspectivas de las jefaturas y los colaboradores. Por ello, la metodología propuesta se fundamenta en la realización

de este tipo de entrevistas, las cuales figuran en una estructura paralela a dos grupos distintos. Para el caso en concreto, se aclara lo siguiente para mayor abordaje y comprensión en el diseño de la tabla operacional de variables.

- **Gerencia:** La entrevista dirigida a la jefatura se enfoca en su rol como autoridad, explorando su proceso de toma de decisiones, sus estrategias de gestión, su percepción del clima organizacional y su evaluación de la efectividad de las políticas implementadas. Las preguntas son específicas para su ámbito de acción y buscan identificar los criterios y fundamentos que sustentan sus decisiones.
- **Colaboradores Área Operativa y Administrativa:** Las entrevistas a los colaboradores se centran en su experiencia directa dentro de la organización, indagando sobre su percepción del clima laboral, la comunicación interna, el nivel de apoyo recibido, la claridad de las expectativas y su grado de satisfacción general.

Si bien las entrevistas a ambos grupos comparten una estructura similar, las preguntas se adaptan para reflejar las diferentes funciones y responsabilidades. El objetivo es capturar la perspectiva única de cada estrato, permitiendo una comparación y contrastación significativas. Este enfoque permite obtener información más relevante y específica para cada grupo, lo que enriquece el análisis del clima organizacional. Además, al considerar las particularidades de cada

función, se puede identificar de manera más precisa cómo las diferentes dinámicas laborales afectan la percepción del ambiente de trabajo.

### **3.6.2 Período de aplicación del instrumento**

El período de aplicación de las entrevistas fue en el mes de junio de 2024. Se aplicaron las dos entrevistas en dos momentos. El primero fue en la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos, mediante una sesión tipo conversatorio, que permitió una mayor interacción y aclaración a través de respuestas amplias. El segundo momento fue la aplicación al Área Operativa, donde se estableció un tiempo específico para la aplicación de entrevistas a los colaboradores. Esto se hizo de esta forma por tratarse de una empresa pequeña, en la cual no aplica el uso de encuestas.

Las entrevistas se efectuaron de forma manual con diseño de cuestionario tipo documento impreso, siendo guiadas en modalidad conversatorio, con atención especial a la captura de detalles importantes que cada entrevistado aportó, a fin de reforzar los datos relacionados con el análisis de resultados.

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

En este apartado se realiza un análisis de datos que corresponde a la forma en que se va a procesar la información y la metodología a utilizar para el análisis de resultados. El análisis de datos es un proceso complejo que requiere una

planificación estructurada y la elección adecuada de técnicas y métodos. La metodología aplicada es la recolección de datos por medio de la entrevista, la cual debe estar alineada con los objetivos de la investigación, y el procesamiento de los datos requiere ser preciso para asegurar que los resultados sean válidos, transparentes y efectivos para la toma de decisiones o la interpretación de los factores.

A continuación, se desarrolla cada una de las metodologías que conforman este apartado:

### **3.7.1 Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de los datos recolectados durante la etapa de trabajo de campo, la tabulación se realiza mediante la aplicación Microsoft Excel. Dado que la entrevista aplicada fue mediante un instrumento físico y considerando que se cuenta con pocos instrumentos, se utiliza esta aplicación, haciendo uso de fórmulas básicas para la agrupación de datos, determinando frecuencias absolutas y porcentajes que permitan continuar con la siguiente fase en la construcción de datos.

En el proceso, previo al análisis, se toma la decisión de qué datos se presentan en cuadros estadísticos y cuáles en gráficos de manera directa. Aunado a ello, se define cuántos gráficos y qué tipos se incluirán en el análisis, y cuáles

deberán colocarse obligatoriamente en anexos como referencia, en caso de que no sea necesario incluirlos directamente en el análisis de resultados.

Es importante indicar que la construcción de los resultados, mediante gráficos y cuadros, se realiza siguiendo la norma estadística internacional, así como lo indicado por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR) y lo dictaminado en la presentación de datos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), todas como fuentes oficiales para la presentación de información de tipo cuantitativo-descriptiva.

### **3.7.2 Análisis de la información**

El análisis de la información consiste en la interpretación de los resultados, representados mediante gráficos y cuadros, los cuales permiten un análisis profundo acerca del tema investigado, en concordancia con los datos procesados, y en función de las decisiones tomadas sobre cómo analizarlos para dar cuerpo al informe.

En este caso, el análisis se realiza con base en el diseño de la entrevista, ya que mediante esta se establece claramente la secuencia de la información obtenida, según los apartados y las preguntas formuladas, las cuales mostrarán en primera instancia la información recolectada de las fuentes primarias.

Por su parte, el uso de fuentes secundarias permite reforzar los resultados obtenidos a través de los informantes, con los cuales se fundamentan y fortalecen los análisis, permitiendo una explicación más profunda. A través de los datos agrupados en Microsoft Excel, se facilita la visualización de la información para el análisis y la construcción adecuada de los gráficos y cuadros, acorde con la norma estadística internacional.

El análisis que se establece está basado en el diseño de la investigación, el cual fue explicado en la sección correspondiente. No obstante, para una mejor comprensión del análisis, se detallan los enfoques utilizados:

**Análisis explicativo – causal:** Se pretende un abordaje con una explicación profunda que implique causa y efecto en la relación de variables. Se busca profundizar en los datos de manera que se expliquen de forma consistente y, sumada a la información de fuentes secundarias, se pueda comprobar aún más los resultados.

**Análisis correlacional:** Se utiliza debido a que durante el análisis de datos se relacionan dos o más variables, según el contexto de su desarrollo y el nivel de oportunidad que permite un análisis más profundo y explicativo del tema, lo cual enriquece e incrementa el interés del análisis.

**Análisis descriptivo:** Se aplica por la presencia de material estadístico que describe información de forma concreta y sin mayor profundidad, de carácter interpretativo.

En cuanto al abordaje del tipo de redacción, se utiliza un lenguaje culto, en voz activa (presente) y desarrollado en tercera persona gramatical. La estructura de la investigación se basa en lo estipulado por el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional y en lo indicado por las Normas APA, 4.<sup>a</sup> edición, versión autorizada en español.

### **3.8 Presentación de resultados**

La presentación de resultados se elabora en un documento formal mediante las herramientas de Microsoft Word, el cual cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad Técnica Nacional en cuanto a la estructura de los informes para la defensa de tesis.

En lo referente a la presentación oral de resultados, se confecciona una exposición seria y con colores sobrios, propios de los informes de negocios. Este cumple con la cantidad de diapositivas necesarias para ser presentadas en el tiempo determinado de 30 minutos, según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación.

La presentación es elaborada mediante la aplicación Microsoft PowerPoint, en la cual se incluyen apartados condensados del marco referencial y de la metodología de la investigación, a fin de mostrar al tribunal la línea de investigación. A continuación, se presentan los resultados más importantes, mostrados de manera ejecutiva y puntual.

Por lo tanto, se exponen las conclusiones y recomendaciones. En la primera se destacan los hallazgos más importantes, redactados y presentados de forma ejecutiva y puntual. En el caso de las recomendaciones, se formulan aquellas necesarias para abordar la solución de la problemática resaltada en los resultados más sobresalientes. Estas sugerencias buscan proporcionar una guía práctica y estratégica para mejorar los aspectos identificados, promoviendo un entorno laboral más saludable y productivo.

En conclusión, la presentación de resultados, tanto escrita como oral, está diseñada para ser clara, precisa y estructurada de acuerdo con las normativas de la Universidad Técnica Nacional. La combinación de un documento formal con una exposición visualmente adecuada permite una comunicación efectiva y profesional de los hallazgos de la investigación. A través de este proceso, se busca no solo compartir los resultados obtenidos, sino también ofrecer propuestas prácticas que contribuyan a la resolución de los problemas identificados, fomentando un ambiente de mejora continua dentro de la organización.

**CAPÍTULO IV**

**PRESENTACIÓN Y**

**ANÁLISIS DE LOS**

**RESULTADOS**

## **PRINCIPALES RESULTADOS**

Este estudio se enfoca en el análisis del clima organizacional dentro de la empresa JC Mercantil, con el objetivo de comprender cómo este influye en el logro de los objetivos empresariales. Dada la importancia que tiene para el desempeño y bienestar de los trabajadores, el estudio resulta relevante para las autoridades de la empresa. Se espera que los hallazgos sirvan como base para la toma de decisiones estratégicas, para una mejor interacción entre las autoridades con liderazgo asertivo y los colaboradores, y así promover un ambiente de trabajo que fomente la colaboración, el compromiso y la mejora continua.

El estudio se basa en una investigación no experimental y transversal. Esto implica que las variables no fueron manipuladas directamente, sino que se analizaron en su contexto natural, a partir de las opiniones y percepciones tanto de las autoridades como de los colaboradores de JC Mercantil. El diseño transversal permite capturar una imagen del clima organizacional en un momento específico en el tiempo.

El atractivo de este estudio radica en su capacidad para proporcionar a la empresa JC Mercantil información valiosa que pueda conducir a mejoras significativas en su crecimiento y desarrollo. Al comprender el clima organizacional actual, la empresa podrá optimizar la gestión de su capital humano y brindar el apoyo necesario para alcanzar la excelencia en la atención al cliente.

El análisis de los datos se realiza mediante una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, en el que se emplearon técnicas estadísticas para analizar los datos numéricos recopilados, lo que permitió identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas. Los resultados se presentan a través de datos estadísticos interpretativos que facilitan la comprensión de la magnitud y significancia de los hallazgos.

Se cuenta con un profundo análisis de las respuestas abiertas proporcionadas por los participantes, para comprender las razones subyacentes a las opiniones y percepciones expresadas. Este análisis cualitativo se centra en el problema central identificado y busca determinar las posibles causas que lo originan en el contexto específico de JC Mercantil. Se prioriza la identificación de temas recurrentes y patrones de pensamiento que permitan una comprensión más rica y contextualizada del clima organizacional.

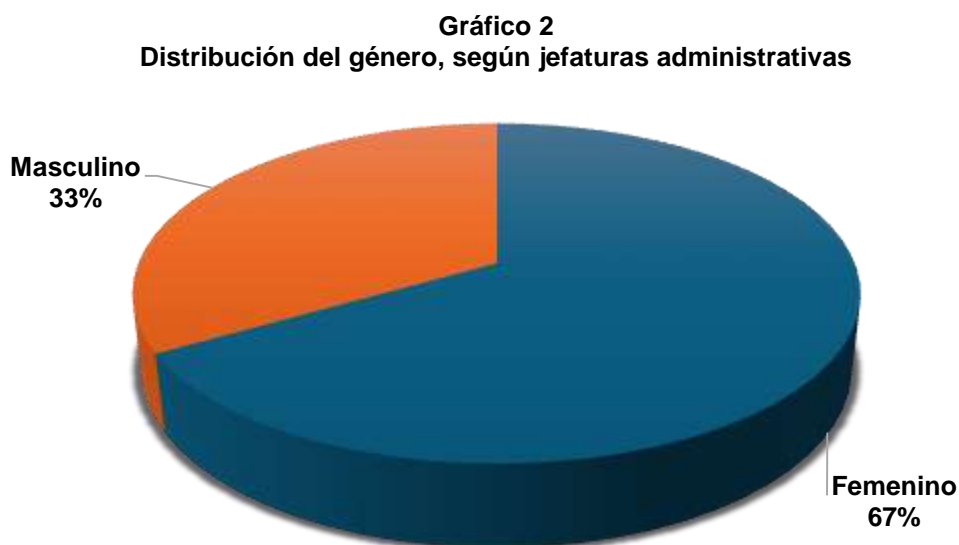
Es importante indicar que el análisis expuesto corresponde a dos tipos de estratos localizados en la población de interés, el cual se determina por las jefaturas o Área Administrativa y el otro constituido por la empresa, o sea, el Área Operativa o Producción. Esta última se encarga de todo el ensamblaje de la mueblería para la cual se determina la naturaleza de la empresa.

A continuación, se presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos en el estudio.

#### 4.1 Análisis de la caracterización de la población jefaturas (Área Administrativa)

En este apartado se caracteriza la población correspondiente a la jefatura, compuesta por trabajadores administrativos, específicamente los directivos de la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos<sup>2</sup>. Esta delimitación es considerada clave para comprender las variables como el género, área donde laboran, rango de edad y años que tienen de trabajar para la empresa, que forman parte de las características sociodemográficas.

En este sentido, como punto de partida se muestran los resultados acerca del género de la población objeto de estudio, con la finalidad de mostrar su composición en cuanto al tipo de personal de JC Mercantil. En el Gráfico 2 se muestran los resultados proporcionales.



**Fuente:** elaboración propia con datos del género según jefaturas, 2024

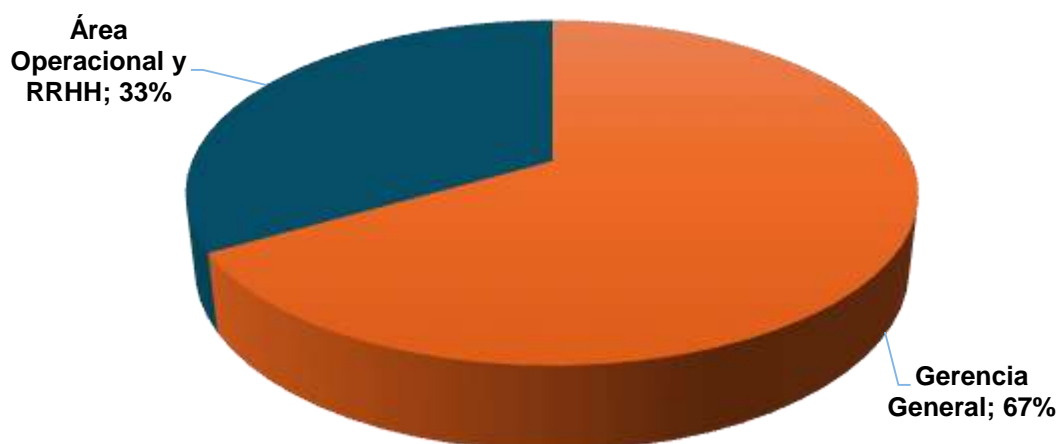
<sup>2</sup> El encargado del área Operativa (Producción), cumple el rol de gerente de Recursos Humanos. Para la cuantificación por género se toma en cuenta solo uno, debido al análisis específico de la caracterización.

Los resultados de la consulta estiman que el 67% corresponde a las mujeres y el 33% a los hombres. De acuerdo con estos resultados, se mantiene la tendencia de una mayor cantidad de mujeres en comparación con los hombres, lo cual ha sido evidenciado en diversos estudios. Este fenómeno se presenta especialmente en el área Administrativa, donde la representación femenina suele ser más alta. En el caso concreto analizado, las trabajadoras pertenecen al área de Gerencia, mientras que el único hombre cumple funciones adicionales en los Departamentos de Recursos Humanos y Operativo (tal como se explica en la nota al pie).

Por lo anterior, en relación con las funciones de la persona con recargo, este resultado refleja la versatilidad de los roles dentro de la organización, evidenciando que las responsabilidades no están estrictamente limitadas a una sola área, sino que pueden abordarse de manera conjunta. Esto sugiere una estructura organizacional más flexible y dinámica. Esto también evidencia la necesidad de una planificación más clara en la asignación de funciones para evitar la sobrecarga laboral. Además, resalta la importancia de fortalecer la comunicación interna y la coordinación entre áreas para mantener un ambiente eficiente y equilibrado.

En este mismo contexto, se presenta el Gráfico 3, el cual ilustra el área en la que laboran las personas entrevistadas, tal como se mencionó al inicio de este análisis respecto al género y sus respectivas áreas de trabajo. Estos resultados permiten observar de forma clara la distribución de los trabajadores según el departamento o área en el que desempeñan sus funciones dentro de la organización, lo cual facilita una mejor comprensión de su estructura interna.

**Gráfico 3**  
**Distribución por área de trabajo de los colaboradores**



**Fuente:** elaboración propia de distribución por área de trabajo, 2024

El estudio clasifica a las personas entrevistadas en tres grupos representativos, vinculados a distintos departamentos gerenciales de la empresa. Dos de ellas desempeñan funciones en el nivel directivo, mientras que la tercera asume responsabilidades en el área operativa y en la gestión del talento humano.

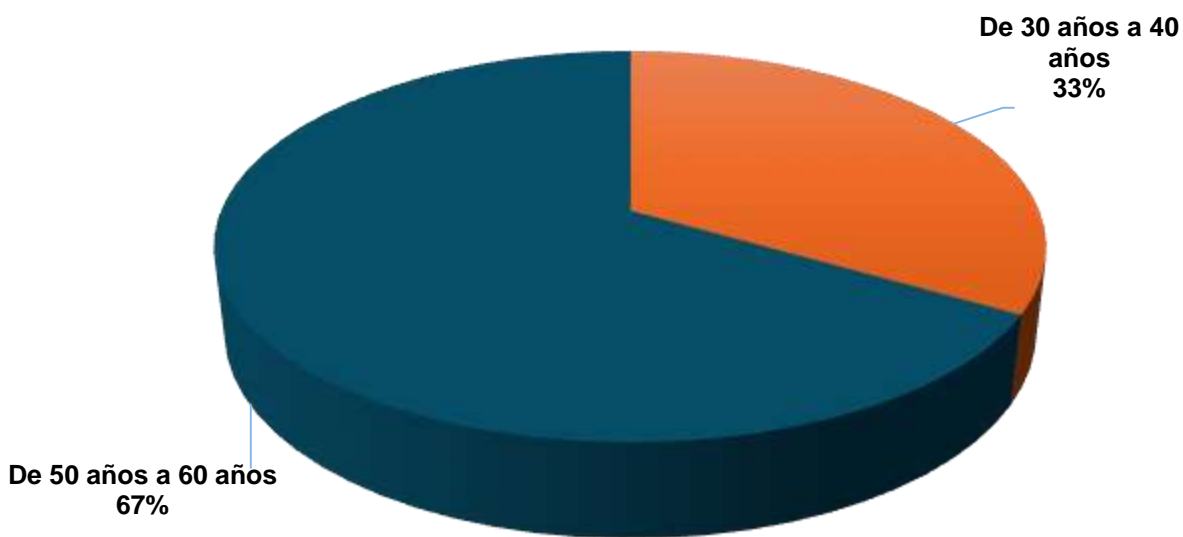
Se observa que una persona está a cargo de dos departamentos clave dentro de la organización: el área operativa y el área de recursos humanos. Esta multiplicidad de funciones puede generar una sobrecarga laboral significativa, lo cual podría limitar su capacidad para tomar decisiones estratégicas efectivas. Al estar al frente de múltiples responsabilidades, es probable que se priorice un departamento sobre otro, lo que podría afectar tanto la calidad de la gestión como la atención a las necesidades específicas de cada área. Esta carga adicional de trabajo podría disminuir la eficiencia en la administración de los recursos y, a largo

plazo, impactar negativamente en el desarrollo y bienestar tanto del personal como de los procesos operativos, dificultando la implementación de estrategias claras para el crecimiento organizacional.

Es importante resaltar que los líderes dentro de la organización pertenecen al mismo núcleo familiar, lo cual podría generar ciertos conflictos personales que afecten la objetividad en la toma de decisiones. Las relaciones familiares pueden influir en las dinámicas de poder y en la manera en que se abordan los problemas, lo que podría derivar en decisiones basadas en afinidades o intereses personales, más que en criterios estrictamente profesionales.

A continuación, se presenta el Gráfico 4, que muestra el rango de edad de las personas entrevistadas:

**Gráfico 4**  
**Distribución de las jefaturas según rango de edad**



**Fuente:** elaboración propia según rango de edad, 2024

El resultado reflejado en el gráfico sobre el rango de edad revela una clara predominancia de personas cuyas edades están comprendidas entre los 50 y 60 años, representando el 67% de los participantes en el área gerencial. El 33% restante corresponde a un colaborador ubicado en el rango de edad de entre 30 y 40 años. Al analizar los resultados de los grupos etarios en relación con el tiempo laboral, se observa que estos informantes se encuentran en un rango de entre 30 y 60 años. Esto sugiere que la mayoría está compuesta por personas con una considerable experiencia profesional, lo cual podría indicar que la empresa valora el conocimiento y la estabilidad que aporta una fuerza laboral con más años de trayectoria.

Por lo tanto, los resultados presentan una distribución etaria que puede ofrecer una amplia experiencia de conocimientos, lo cual es favorable para la dinámica organizacional, ya que se combina la experiencia consolidada con la energía y el potencial de quienes están en etapas avanzadas de su desarrollo profesional. Estos resultados sugieren la existencia de una fuerza laboral significativa, lo que puede representar un activo valioso en términos de estabilidad y conocimiento. No obstante, también se destaca la oportunidad de fomentar la integración de generaciones más jóvenes, con el fin de asegurar una mayor diversidad y adaptabilidad en el futuro.

En relación con la cantidad de años que las personas entrevistadas han laborado en la empresa, se puede obtener una visión clara de la experiencia acumulada por los colaboradores dentro de la organización. Se observa que la

antigüedad laboral de los entrevistados varía entre los 20 y 40 años de servicio. Esta permanencia prolongada demuestra un fuerte compromiso y una profunda comprensión del funcionamiento interno de la empresa. La amplia experiencia de los entrevistados, tanto en la gerencia general como en recursos humanos y el área operativa, refleja su dedicación a largo plazo, lo cual aporta estabilidad organizacional.

En este sentido, los años de operación de la empresa en el mercado también pueden atribuirse a su naturaleza familiar, ya que la presencia de miembros de una misma familia en cargos clave ha favorecido la continuidad y permanencia dentro de la organización.

#### **4.1.2 Análisis del Clima Organizacional**

En cuanto al análisis del clima organizacional, en primera instancia se realiza una evaluación orientada a valorar el ambiente laboral de la empresa. El propósito central es identificar las normativas, políticas internas y demás elementos implementados por la organización que influyen significativamente en el fortalecimiento de una gestión organizacional efectiva. Este análisis busca comprender cómo dichos factores se interrelacionan y contribuyen a la creación de un entorno laboral propicio y positivo dentro de la empresa.

#### **4.1.2.1 Análisis de los factores legales internos que influyen para mantener un clima organizacional adecuado**

Dentro de los factores legales internos, se detallan los resultados relacionados con las políticas implementadas por la empresa JC Mercantil para garantizar la equidad y la justicia en el trato hacia los trabajadores. Estos son aspectos fundamentales en cualquier organización que aspire a mantener un ambiente laboral productivo, ético y saludable. Según el análisis, las políticas establecidas por la empresa son respetadas, ya que se encuentran claramente definidas y documentadas, lo cual permite que tanto los colaboradores como los directivos cuenten con una referencia objetiva a la cual recurrir en caso de dudas o discrepancias.

Por otra parte, la gerencia menciona que, en ocasiones, se brinda ayuda a los colaboradores mediante favores ajenos a las políticas formales. Aunque no se trata de una práctica constante, este comportamiento sugiere la necesidad de contar con normas claras, ya que en ciertos casos los directivos toman decisiones basadas en situaciones particulares o personales, lo que podría generar disparidades en el trato. Si bien es cierto que la intención de la gerencia es ayudar a los colaboradores, actuando con empatía y brindándoles apoyo, es importante que estos favores no se perciban como un trato preferencial. De lo contrario, podría generarse un ambiente laboral en el que algunos colaboradores se sientan privilegiados y otros, en cambio, discriminados.

Con el fin de garantizar que todos los colaboradores se sientan tratados de manera justa, es fundamental que la gerencia adopte prácticas que aseguren una aplicación consistente y transparente de las políticas empresariales. Asimismo, dichas políticas deben estar debidamente documentadas y comunicadas a todos los miembros de la organización.

Otro aspecto relevante por analizar es si la empresa cuenta o no con un reglamento interno que aborde la cultura organizacional, incluyendo aspectos relacionados con la ética y la moral de todos los colaboradores. En este sentido, según lo afirmado por los gerentes de las áreas gerencial, operativa y de recursos humanos, la existencia de dicho reglamento es vista como un elemento positivo, ya que proporciona un marco claro para establecer las expectativas de comportamiento, las normas de convivencia y los valores fundamentales que guían las interacciones y decisiones dentro de la empresa.

Aunque contar con un reglamento interno pueda parecer suficiente, su verdadera efectividad depende de su adecuada aplicación dentro de la organización. Un reglamento, por sí solo, no garantiza que todos los trabajadores actúen conforme a los valores éticos y morales de la empresa, a menos que exista un seguimiento adecuado y una cultura organizacional que respalde su cumplimiento. Por tanto, aunque disponer de un reglamento interno sea un paso positivo, su impacto real estará condicionado por la forma en que se implemente y haga cumplir dentro de la empresa JC Mercantil.

Por lo tanto, es importante preguntarse si dicho reglamento se comunica de manera adecuada a todos los niveles de la organización y si se ofrece capacitación sobre los principios éticos y morales que rigen el comportamiento en el entorno laboral. Esta inquietud surge a partir de las respuestas del departamento gerencial, que indicó contar con hojas ilustrativas de los valores del reglamento en el área administrativa, aunque desconocen si dicha información está disponible en el área operativa. Si bien la empresa cuenta con un código interno relacionado con la ética y la moral, su verdadero impacto dependerá en gran medida de la manera en que se implemente y se integre como parte esencial de la cultura organizacional.

En consecuencia, los datos obtenidos sobre la necesidad de realizar mejoras en el clima organizacional de JC Mercantil reflejan una preocupación común entre los gerentes de las distintas áreas: la falta de integración entre los diferentes departamentos, situación que parece estar afectando negativamente el ambiente laboral en general.

#### **4.1.3 Análisis de la Evaluación del Clima Organizacional**

El análisis de la evaluación del desempeño del clima organizacional, estrechamente relacionado con los resultados anteriores, destaca la importancia de identificar los métodos y estrategias implementados para llevar a cabo estas evaluaciones. Estas permiten observar tanto el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores como el trato entre las autoridades y los compañeros de trabajo, factores que influyen de manera significativa en el desempeño laboral. En este

sentido, el objetivo es comprender cómo la empresa realiza el seguimiento y la medición del clima organizacional, identificando las prácticas que sustentan este proceso de evaluación continua y analizando su impacto en la gestión global del ambiente laboral.

#### **4.1.3.1 Análisis del monitoreo y seguimiento del clima organizacional**

Uno de los elementos importantes en este contexto de evaluación es que la empresa mida y evalúe el clima organizacional para identificar los desafíos presentes. Por lo tanto, es crucial saber si este proceso se lleva a cabo y si se aplican encuestas de clima laboral o si, de alguna otra manera, se recopilan estos datos. Los resultados evidencian que la organización no realiza ningún tipo de medición formal ni recopila datos sobre el clima organizacional, lo que pone de manifiesto una brecha significativa en la gestión del talento humano y en el monitoreo de las condiciones laborales.

Sin una medición clara, es complicado para la gerencia tener una visión precisa de las percepciones, necesidades y afectaciones de los colaboradores, lo que puede dificultar la toma de decisiones estratégicas para mejorar la satisfacción. Además, al carecer de datos objetivos, la empresa pierde una herramienta crucial para identificar áreas de mejora que permitan ajustar la gestión del talento humano. Por lo tanto, se recomienda que la empresa empiece a adoptar herramientas y prácticas sistemáticas tanto para evaluar como para medir el clima organizacional.

#### **4.1.4 Análisis de cultura de mejora continua del clima laboral**

En lo que respecta a la cultura de mejora y la implementación de prácticas de mejora continua del clima laboral, se ha diseñado una serie de indagaciones específicas. El objetivo de estas consultas es comprender en profundidad los procedimientos, estrategias y acciones que la empresa desarrolla para fomentar un ambiente laboral en constante evolución y optimización. Se busca esclarecer cómo la organización aborda la identificación de áreas de oportunidad, la implementación de cambios y el seguimiento de su impacto en el clima laboral general.

##### **4.1.4.1 Análisis de las estrategias que influyen y mejoran el clima organizacional**

Dentro de los temas por analizar en relación con el clima organizacional, se aborda la aplicación de métodos de motivación laboral que la empresa implemente. Por lo tanto, es necesaria una consulta que permita valorar si los gerentes aplican estrategias efectivas para motivar a su equipo de trabajo. Es importante considerar que la motivación laboral es un factor clave para mejorar significativamente el desempeño y, dependiendo de las técnicas utilizadas, puede mantenerse a lo largo del tiempo mediante hábitos relevantes para el bienestar de los colaboradores y el mantenimiento positivo del clima laboral, así como las relaciones con las autoridades o entre iguales.

En este sentido, los resultados indican que el 100% de la población afirma que actualmente no se utilizan métodos de motivación laboral, lo que sugiere la falta de estrategias estructuradas para promover el desempeño laboral y, a su vez, el compromiso de los colaboradores. Esto podría afectar negativamente la productividad y el bienestar laboral. La ausencia de métodos de motivación laboral puede generar una disminución en la satisfacción de los colaboradores, llevándolos a sentir que su trabajo no es reconocido, lo que, a su vez, afecta el entorno favorable para su desempeño. Por lo tanto, es fundamental que la empresa considere la implementación de programas de motivación laboral.

Es importante tener en cuenta que la motivación laboral contribuye a generar un ambiente de trabajo positivo, donde los colaboradores se sienten apreciados, valorados y felices. De esta manera, los trabajadores desempeñan sus labores de forma más eficiente y con mayor entusiasmo, ya que perciben que sus esfuerzos son reconocidos por sus superiores. Además, la felicidad del personal es un factor clave para la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para el éxito de cualquier negocio (Endered, 2023)

En cuanto al análisis, los resultados evidencian que los directivos no emplean herramientas formales de motivación. Dentro de las opciones planteadas en la consulta, se señala que los directivos aplican la técnica de la escucha activa ante las opiniones y sugerencias de los colaboradores. No obstante, aunque esta práctica es valiosa en términos de comunicación, presenta importantes limitaciones

en cuanto a su implementación efectiva, ya que las ideas sugeridas por los trabajadores no suelen ser consideradas ni puestas en práctica.

Otro aspecto identificado es la bonificación como herramienta motivacional; sin embargo, se observó que solo uno de los colaboradores percibe esta recompensa. Esto puede ser percibido por el resto del equipo como un acto de desigualdad y exclusión, lo que podría estar generando desmotivación. En consecuencia, se evidencian alteraciones en el clima laboral que reflejan la falta de prácticas motivacionales adecuadas. En este sentido, se concluye que no existe transparencia ni equidad en el trato hacia todos los colaboradores, lo cual afecta negativamente el ambiente organizacional.

Incentivar la equidad dentro de una organización no solo genera un ambiente más inclusivo, sino que también impulsa la motivación, el rendimiento y la cohesión entre los colaboradores. En un entorno laboral equitativo, cada persona se siente valorada y respetada, lo que contribuye directamente a la productividad y a la satisfacción general del equipo. Además, la equidad laboral ayuda a reducir desigualdades internas, como las brechas salariales o las barreras en el acceso a oportunidades, lo que fortalece aún más la satisfacción y cohesión entre los colaboradores, impactando positivamente en los resultados del negocio (Gaddex, 2024).

Por otro lado, en la empresa JC Mercantil, tanto los gerentes del área Gerencial, Operativa como de Recursos Humanos coinciden en señalar que no se

imparten charlas de motivación laboral. Esta falta de iniciativas para fomentar la motivación personal dentro de la organización se debe, en gran parte, a una serie de factores que afectan tanto la disposición de los directivos como los recursos disponibles. Los directivos justifican esta situación indicando que, en su mayoría, los trabajadores están demasiado enfocados en sus responsabilidades diarias y no están dispuestos a participar en sesiones de motivación, ya que no desean quedarse después de su jornada laboral.

A esto se suma la falta de presupuesto, considerada un factor clave en la decisión de no organizar dichas charlas. Los recursos disponibles para capacitación o desarrollo personal son limitados, y las prioridades financieras se enfocan en otras áreas que se consideran más críticas para el funcionamiento inmediato de la empresa.

La ausencia de iniciativas para mejorar la motivación podría estar afectando directamente a los trabajadores, ya que la motivación es un factor clave para incrementar tanto el rendimiento como la satisfacción en el trabajo. Si la empresa lograra asumir estas acciones como una de sus prioridades, orientadas al bienestar integral de sus colaboradores, podría observar una mejora significativa en la productividad, el desempeño y la motivación.

Es evidente que incentivar a los colaboradores es crucial para el rendimiento óptimo de una organización. En este sentido, en el contexto actual de alta competitividad, las empresas deben considerar estrategias y factores que aseguren

la estabilidad del personal y mantengan su motivación en las labores diarias. No obstante, a pesar de la importancia de este aspecto, diversos estudios revelan que muchas organizaciones no brindan una motivación adecuada a su personal (Campos, 2017).

La falta de motivación en JC Mercantil podría estar relacionada con la ausencia de programas de reconocimiento, capacitación o desarrollo personal, elementos clave para mantener a los empleados motivados y satisfechos. Estos factores no solo mejoran el desempeño del personal, sino que también aumentan su lealtad y contribuyen al éxito a largo plazo de la organización. En este sentido, las autoridades deben comprender la importancia de ofrecer condiciones laborales favorables que permitan a los trabajadores no solo cumplir con sus funciones de manera eficiente, sino también vivir con plenitud y satisfacción su labor diaria.

#### **4.1.4.2 Análisis de la mejora continua que se emplea para contar con un clima organizacional adecuado**

Otro elemento que enriquece esta investigación es la mejora continua. En este sentido, se consultó si deberían implementarse cambios prospectivos en la empresa JC Mercantil en relación con el clima organizacional. La respuesta de las autoridades revela una preocupación compartida por la falta de integración entre los diferentes departamentos, situación que parece estar afectando el ambiente laboral, especialmente por la desconexión entre las áreas que conforman la estructura orgánica de la compañía.

La gerencia general subraya la necesidad de fortalecer la unión entre los departamentos Operativo, Administrativo y Gerencial, haciendo hincapié en la importancia de mejorar la comunicación interna y habilitar espacios recreativos. Esto evidencia que los departamentos no están lo suficientemente articulados, lo cual puede generar divisiones y obstaculizar la colaboración entre equipos. La carencia de una comunicación fluida entre estos sectores puede derivar en malentendidos, duplicación de tareas y una disminución en la eficiencia global de la organización. Asimismo, la propuesta de crear espacios recreativos sugiere que la gerencia reconoce la relevancia de fomentar un entorno laboral más positivo, lo cual podría contribuir a mejorar las relaciones interpersonales y reducir el estrés entre los empleados.

Por su parte, el gerente del área operativa y de recursos humanos también coincide en la necesidad de trabajar en la integración de los departamentos operativos con los administrativos y gerenciales. En muchas ocasiones, los trabajadores del área operativa pueden sentirse desconectados tanto de las decisiones como de las estrategias adoptadas por la alta dirección, lo que puede generar un sentimiento de exclusión o falta de pertenencia. Fomentar una mayor colaboración entre estos departamentos podría fortalecer el trabajo en equipo, mejorar la alineación de objetivos y promover una cultura organizacional basada en el entendimiento mutuo.

El reconocimiento de la necesidad de mejorar la integración interdepartamental indica la existencia de desafíos significativos en materia de

comunicación y trabajo en equipo. Abordar estos aspectos contribuiría a mejorar las condiciones del clima organizacional, orientándolo hacia un entorno más positivo, en el cual los colaboradores se sientan valorados y apreciados. En consecuencia, los resultados sugieren que las autoridades de la empresa deben realizar esfuerzos deliberados y sostenidos para impulsar dicha mejora:

**Figura 7 Indicadores de desafíos del clima organizacional**



**Fuente:** elaboración propia con datos de desafíos del clima organizacional, 2024

Estas acciones pueden contribuir significativamente a la mejora del clima organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador.

De acuerdo con el análisis de las respuestas obtenidas en torno al uso de herramientas de planificación estratégica, se evidencia una diferencia significativa entre los distintos niveles jerárquicos de la organización. En primer lugar, la gerencia general afirma que dichas herramientas son aplicadas con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y productividad general de la empresa. Sin embargo, es importante reconocer que existe una falla relevante: esta información no se comunica de manera adecuada a los niveles inferiores de la estructura organizacional.

Esta situación revela una problemática significativa en la comunicación interna y en los procesos establecidos para lograr una implementación efectiva. La falta de alineación del personal operativo y administrativo con los objetivos empresariales limita su participación activa y consciente en la ejecución de las estrategias.

La carencia de conocimiento y el manejo inadecuado de las estrategias impiden que los trabajadores contribuyan de forma coherente en la toma de decisiones y en la aplicación de esfuerzos eficaces orientados al logro de resultados. Como consecuencia, se restringe la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos y se debilita el impacto esperado en el mejoramiento continuo de los procesos internos, particularmente en lo relacionado con el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de metas comunes. En definitiva, la ausencia de una comunicación clara y efectiva respecto a las estrategias de planificación representa un obstáculo serio para el potencial de cambio y desarrollo que estas herramientas pueden ofrecer en el ámbito de la gestión empresarial.

En este mismo orden de ideas, y de acuerdo con lo indicado por los gerentes de Recursos Humanos y del Área Operativa, la ausencia de una adecuada gestión de la comunicación empresarial, así como la carencia de herramientas estratégicas, sitúa a la empresa en un estado de supervivencia. Esto implica que la implementación de la planificación estratégica queda relegada a un segundo plano.

Tal situación evidencia que las decisiones en la empresa se toman de manera reactiva, es decir, como respuesta a problemas inmediatos ("apagar incendios"), en lugar de anticiparse a ellos mediante una planificación prospectiva, especialmente en un mercado tan competitivo como el de la mueblería. Esta realidad coloca a la empresa en una posición de alta vulnerabilidad, ya que su cultura estratégica, en todos los niveles organizativos, carece de la claridad necesaria sobre los alcances y beneficios que ofrece una planificación a largo plazo, con seguimiento sistemático y resultados sostenibles.

Es importante destacar que, de manera indiscutible, la falta de una comunicación efectiva entre los distintos niveles de la empresa impide la adecuada aplicación de las herramientas de planificación estratégica. Esto conlleva a una pérdida de rumbo organizacional, y la situación se agrava aún más si no existe un interés genuino en aplicar de forma integral dicha planificación. Lo anterior deja en evidencia una brecha significativa que compromete seriamente la eficiencia y productividad de JC Mercantil.

Para que la empresa logre avances reales en su desempeño y mejore la calidad del clima organizacional en materia de comunicación, no solo se requiere que la planificación estratégica sea asumida desde las altas autoridades, sino también que esta se transmita con claridad y se comprenda en todos los niveles de la estructura organizacional. Para ello, es prioritario superar la mentalidad de "resistencia", lo que permitirá aplicar la visión empresarial de manera más proactiva

y orientada hacia la mejora continua, con estrategias de cambio que impulsen a la gerencia a salir de su zona de confort.

Es importante reconocer el valor de la planificación estratégica como una herramienta fundamental para anticiparse a los cambios. A través de ella, se logra organizar y orientar los esfuerzos colectivos, lo que permitirá a la organización establecer una base más sólida para un crecimiento sostenible y competitivo.

#### **4.1.5. Análisis del crecimiento organizacional**

Otro elemento central de esta investigación es el análisis del crecimiento organizacional, enfocado en comprender la implementación de estrategias de gestión de recursos humanos y los desafíos inherentes a operar con un equipo de trabajo competente. Este tema es relevante porque permite valorar la situación actual de la empresa en su desarrollo, como parte del clima organizacional que los colaboradores requieren frente a su crecimiento empresarial.

Se destaca, en particular, la importancia de que las autoridades de la empresa comprendan y asuman un rol activo en este contexto. Es fundamental valorar las acciones concretas implementadas para optimizar la gestión de recursos humanos en el marco del crecimiento organizacional, así como su impacto en la construcción de un clima laboral favorable y productivo.

#### **4.1.5.1 Análisis de la implementación de estrategias para el crecimiento organizacional**

A continuación, se detallan los resultados respecto a la implementación de estrategias a nivel gerencial para el desarrollo organizacional y el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa. A través de las respuestas recopiladas, se evaluará si los directivos de JC Mercantil han diseñado e implementado políticas o programas que favorezcan el desarrollo de habilidades, la capacitación continua y el avance profesional de sus colaboradores. Los resultados muestran que el 100% de la población entrevistada indica que no se aplican estrategias a nivel gerencial para el desarrollo organizacional ni para el crecimiento profesional, lo que establece una brecha significativa en la gestión del talento humano.

Dado que esto es un factor clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional, la implementación de programas de capacitación, mecanismos de evaluación del desempeño y desarrollo de liderazgo es fundamental para garantizar que los colaboradores puedan crecer junto con la empresa.

Por ello, el desarrollo del personal consiste en la agrupación de iniciativas que impulsen el crecimiento profesional de los trabajadores. Esta estrategia busca capacitar a los colaboradores de forma continua, con programas ajustados a las necesidades de conocimiento de la organización y del personal. Es clave que, mediante estos programas, un profesional pueda desarrollar habilidades, asumir

nuevas funciones y crecer dentro de la empresa. En muchos casos, esto lo convierte en un recurso más eficiente que un profesional recién contratado (Núñez, 2023).

#### **4.1.5.2 Análisis de los desafíos percibidos en la gestión del clima organizacional**

Es evidente que la empresa presente desafíos y retos, por lo que, a su vez, se cuenta con información de primera mano en relación con los desafíos que perciben en la gestión del clima organizacional y qué acciones están tomando para abordarlos. Por lo tanto, se constata que el principal desafío señalado por los directivos de la empresa se refiere a la necesidad de mejorar el clima organizacional. Aunque no especifican a detalle los inconvenientes que enfrentan en relación con dicha referencia, se puede inferir que el clima laboral presenta dificultades que impactan la cohesión del equipo y la efectividad de procesos a nivel interno.

Si bien es cierto que los desafíos en relación con el clima organizacional suelen suceder por diferentes motivos, como una comunicación deficiente, una falta de alineación entre los colaboradores y la dirección, o incluso una atención insuficiente a las necesidades emocionales y profesionales, entre otros. Por consecuencia, se establece que la importancia de generar un buen clima organizacional depende de todos los integrantes, lo que permite afrontar estos desafíos a través de herramientas planificadas que ayudan a abordar las estrategias profundizando en los aspectos que lo impactan. De esta forma, se pueden diseñar

intervenciones a la medida del contexto organizacional, a partir del análisis de los resultados, garantizando su efectividad e impacto en las personas y equipos, lo que incide significativamente no solo en la moral y bienestar de la organización, sino también en el fortalecimiento de su cultura y la mejora de sus resultados organizacionales (Contreras, 2021).

Uno de los elementos indicados es que en la organización se implementan reuniones en las cuales se abordan temas y puntos específicos que desean enfocarse en un plazo aproximado de tres meses, con el fin de que la situación empresarial mejore. El éxito de estas acciones dependerá de la capacidad de la organización para mantener el enfoque en las necesidades del equipo de trabajo, garantizar una comunicación efectiva y, a su vez, evaluar constantemente los avances en la práctica de un ambiente laboral más sano y productivo.

#### **4.1.6 Análisis del desempeño laboral para el éxito empresarial**

El desempeño laboral, entendido como el resultado tangible de las actividades realizadas por los colaboradores, constituye un aspecto fundamental de esta investigación. En este sentido, resulta esencial analizar cómo la empresa evalúa y mide el desempeño de sus trabajadores. Asimismo, se explorarán las estrategias implementadas para el reconocimiento, así como la incentivación del buen desempeño, buscando establecer el alcance y la efectividad de las acciones que la empresa despliega en esta área, así como su contribución a un clima laboral positivo y motivador.

#### **4.1.6.1 Análisis del reconocimiento e incentivos aplicados a los trabajadores**

En relación con la respuesta obtenida sobre si se reconoce el esfuerzo y los méritos de los colaboradores a través de incentivos en la empresa JC Mercantil, las respuestas obtenidas de las jefaturas revelan una clara falta de un sistema justo y equitativo para recompensar el desempeño. El área gerencial expresa que, en la actualidad, no se proporciona ningún tipo de incentivo o reconocimiento a los trabajadores por sus esfuerzos o méritos. Esta situación refleja un problema conciso en las estrategias de motivación, ya que estos son métodos fundamentales para fomentar la productividad y mejorar el clima laboral. La ausencia de un sistema de incentivos puede tener un impacto negativo en los trabajadores, quienes pueden sentirse desmotivados o desvalorizados al no recibir reconocimiento por parte de la empresa.

Por otro lado, el área operativa y de recursos humanos detalla una situación diferente, ya que menciona que, en su entorno de trabajo, solo se reconoce el esfuerzo de un colaborador que pertenece al área de ensamblaje, lo que genera una percepción de favoritismo. Este tipo de acciones, al estar dirigidas a una sola persona dentro de JC Mercantil, afecta el sentido de equidad y puede ocasionar problemas a nivel interno como resentimientos entre los colaboradores.

En este mismo orden de ideas, se toma como referencia una recomendación brindada por la Dirección de Gestión del Talento Humano en su manual de buenas prácticas de clima laboral: "Recuerde que los colaboradores pueden percibir esta

conducta como favoritismo hacia ciertos colaboradores, y ello generaría malestar en el equipo de trabajo” (p. 44).

El favoritismo en una organización, como se menciona en la cita anterior, es un tema crítico que puede impactar de manera significativa el funcionamiento del equipo de trabajo y el ambiente laboral en general. Si un colaborador o grupo de colaboradores perciben que hay un trato preferencial hacia otro trabajador, se generará desmotivación y se afectará directamente su rendimiento.

En el caso de la empresa JC Mercantil, si se está mostrando favoritismo hacia un colaborador, es probable que otros colaboradores sientan que sus esfuerzos no son reconocidos de manera equitativa. Este tipo de actitudes puede llevar a una baja moral, creando un ambiente tóxico donde no se perciba que el éxito o el reconocimiento se basan en el rendimiento y las habilidades, sino en relaciones personales. Esto significa que, al no distribirse los incentivos de manera justa ni transparente entre los trabajadores, el ambiente laboral puede volverse sumamente negativo, ya que los colaboradores pueden sentir que su esfuerzo no es valorado de la misma manera.

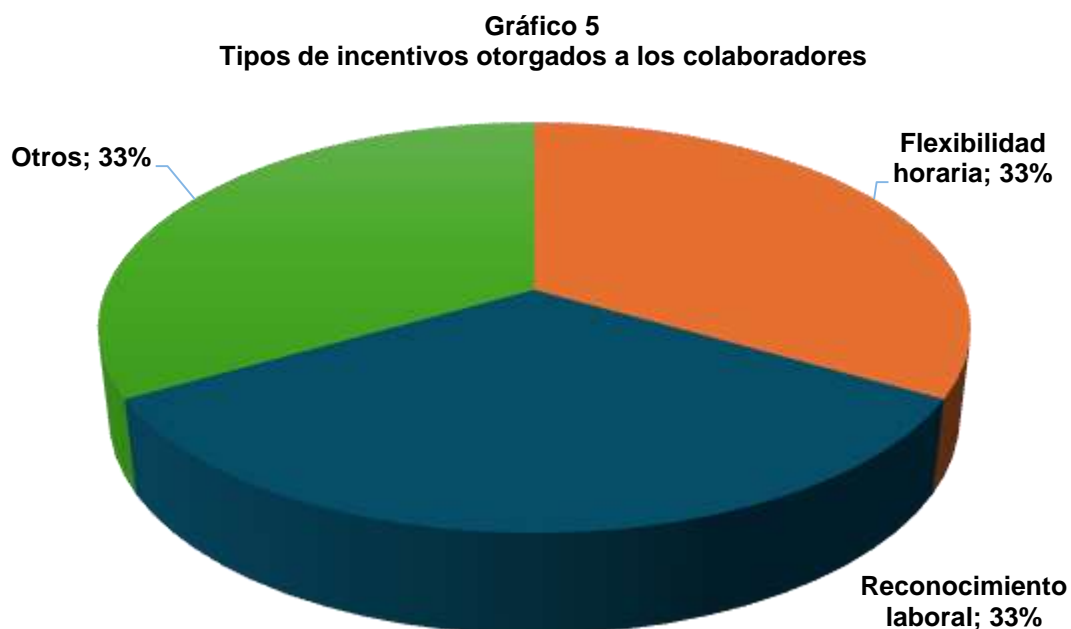
Frecuentemente, los trabajadores desean recibir reconocimiento por sus logros, que se les valore su esfuerzo adicional y los éxitos que alcanzan. Para ello, las empresas pueden optar por proporcionar retroalimentación sobre su desempeño o reconocer públicamente sus logros y excelentes resultados, lo que también sirve para motivar al resto del equipo (Gómez, 2022). Se traduce que el reconocimiento

adecuado no solo aumenta la satisfacción y la motivación de los colaboradores, sino que también impacta de forma positiva en el clima laboral y en la productividad general de la organización, lo cual es un aspecto de total relevancia que no se está llevando a cabo en la empresa en estudio.

Además, es importante tener claro que el reconocimiento al colaborador actualmente se considera como una expresión importante de respeto y concientización para que el trabajador se sienta satisfecho con lo que hace, competente, capaz, pero sobre todo conectado con la empresa para la que trabaja (Joglar, N., 2014). Bajo esta tesitura, la empresa JC Mercantil no está estimulando esta área, por lo que la falta de un reconocimiento por medio de incentivos, junto con la acción de reconocer solamente a un trabajador de manera selectiva, enmarca una falencia en las políticas de motivación y manejo de recursos humanos. Para corregir esta situación, la empresa debería implementar un sistema de incentivos transparente y equitativo que reconozca por igual los esfuerzos de cada colaborador.

A partir de las respuestas del Área Gerencial, Operativa y de Recursos Humanos, se identificó que los incentivos brindados en JC Mercantil corresponden a la flexibilidad laboral y a las comisiones, ambos con un 33% de representatividad. En el caso de las comisiones, estas se aplican únicamente a una persona del Área de Ventas, al igual que un seguro funerario, el cual también está limitado a una sola persona.

Al analizar los resultados, la flexibilidad laboral constituye un incentivo importante que permite a los trabajadores retirarse por alguna situación personal, según se indica; eso puede mejorar su bienestar general y aumentar la satisfacción laboral. Este tipo de beneficio es especialmente valioso cuando el equilibrio entre la vida personal y profesional se considera fundamental para mantener un ambiente de trabajo saludable. A continuación, se muestra el Gráfico 5, relacionado con los tipos de incentivos otorgados a los colaboradores en JC Mercantil.



**Fuente:** elaboración propia con datos de los tipos de incentivos otorgados, 2024

Las comisiones están reservadas exclusivamente para una persona del área administrativa, lo que implica que solo este trabajador recibe una recompensa directa por su desempeño. Esto puede ser un fuerte incentivo para el colaborador de ventas,

**Fuente:** Elaboración propia de los tipos de incentivos otorgados

aumentando su motivación y el sentido de pertenencia con la empresa. No obstante, la exclusividad de este beneficio puede crear tensiones o sentimientos de desigualdad entre otros trabajadores, especialmente aquellos en áreas operativas que no tienen acceso a este tipo de recompensa.

Por su parte, en cuanto al seguro funerario, este beneficio se ofrece solo a una persona, lo que limita su alcance y utilidad dentro de la organización. Si bien un seguro funerario puede ser un beneficio valioso para los trabajadores, su aplicación a una única persona genera una clara desigualdad, ya que no todos los trabajadores tienen acceso a la misma protección.

La falta de implementación de incentivos adecuados en JC Mercantil y la ausencia de una planificación estratégica para su aplicación son problemas que pueden generar varias consecuencias negativas tanto en el corto como en el largo plazo. En este sentido, es importante tener claro que los incentivos son una metodología clave para motivar y reconocer a los colaboradores por su esfuerzo y desempeño. Si la empresa no establece un sistema de incentivos o no lo implementa correctamente, es probable que se pierdan oportunidades para fomentar la productividad, mejorar el ambiente laboral y elevar el rendimiento.

Las comisiones están reservadas exclusivamente para una persona del área administrativa, lo que implica que solo este trabajador recibe una recompensa directa por su desempeño. Esto puede ser un fuerte incentivo para el colaborador

de ventas, aumentando su motivación y el sentido de pertenencia con la empresa. No obstante, la exclusividad de este beneficio puede crear tensiones o sentimientos de desigualdad entre otros trabajadores, especialmente aquellos en áreas operativas que no tienen acceso a este tipo de recompensa.

Por su parte, en cuanto al seguro funerario, este beneficio se ofrece solo a una persona, lo que limita su alcance y utilidad dentro de la organización. Si bien un seguro funerario puede ser un beneficio valioso para los trabajadores, su aplicación a una única persona genera una clara desigualdad, ya que no todos los trabajadores tienen acceso a la misma protección.

La falta de implementación de incentivos adecuados en JC Mercantil y la ausencia de una planificación estratégica para su aplicación son problemas que pueden generar varias consecuencias negativas tanto en el corto como en el largo plazo. En este sentido, es importante tener claro que los incentivos son una metodología clave para motivar y reconocer a los colaboradores por su esfuerzo y desempeño. Si la empresa no establece un sistema de incentivos o no lo implementa correctamente, es probable que se pierdan oportunidades para fomentar la productividad, mejorar el ambiente laboral y elevar el rendimiento.

Los programas e incentivos, aunque pueden ser diseñados con la intención de mejorar el rendimiento y la motivación dentro de las organizaciones, pueden convertirse en factores perjudiciales si no se implementan de manera adecuada o si no están respaldados por objetivos claros y bien definidos. Cuando estos

programas carecen de una estructura sólida y coherente, o no están alineados con las metas estratégicas de la empresa, pueden generar confusión, desmotivación o incluso frustración tanto entre los colaboradores como entre los accionistas (Sierra, 2016). Con base en esto, es fundamental que la empresa JC Mercantil reestructure y planifique su programa de incentivos de manera estratégica. Deben asegurarse de que los objetivos del programa estén acordes con las metas de la empresa, que sean comprensibles y alcanzables para los colaboradores. Si los directivos toman en consideración estas medidas y elaboran una planificación estructurada, los incentivos se convertirán en una herramienta valiosa para aumentar el compromiso y mejorar el rendimiento de los empleados.

#### **4.1.6.2 Análisis de los métodos y técnicas de capacitación para mejorar el desempeño laboral**

Los datos aportados por las autoridades participantes coinciden en su totalidad en que no se implementan talleres de capacitación por falta de tiempo y presupuesto limitado. Desde una perspectiva crítica, esta falta de inversión en la capacitación de los trabajadores puede tener consecuencias en el largo plazo, tanto para el crecimiento profesional de los empleados como para la competitividad de la empresa. Al analizar los argumentos brindados por los informantes, especialmente “la falta de tiempo”, se considera injustificable y se interpreta como una muestra de que las autoridades no tienen interés en capacitar a su personal y, por tanto, no lo consideran una prioridad.

Es claro que el tiempo es un recurso limitado, pero este argumento evidencia la falta de planificación estratégica para equilibrar las necesidades de crecimiento profesional. Esta situación es concordante con los resultados de la consulta sobre la comunicación y la planificación estratégica, los cuales reflejan que estos aspectos son considerados poco importantes y se relegan a un segundo plano. Por tanto, la falta de tiempo para la capacitación es una señal contundente de que la empresa JC Mercantil no está creando una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Si además se carece de conocimientos sobre desarrollo empresarial, se evidencia su falta de aplicación, especialmente en lo relativo a las nuevas tendencias, en las cuales el área del conocimiento organizacional juega un papel trascendental para la competitividad.

Uno de los elementos de gran relevancia en las organizaciones tradicionales, y especialmente en las familiares, es la facilidad para caer en un estado de confort. Aunque presenten resultados en sus utilidades y rendimiento, suelen considerar que los problemas pueden resolverse después. Sin embargo, debido a la falta de estrategias de cambio y a la resistencia a estos, prefieren “tapar el sol con un dedo” mediante decisiones poco sustentables. Además, justifican la falta de capacitación alegando que sus colaboradores están enfocados en sus tareas o que no se quedan después de la jornada laboral. A la luz de esta realidad, si la empresa no motiva a su personal en cuanto a la importancia del conocimiento y su rol en el fortalecimiento de competencias, destrezas y habilidades, no se generarán impactos significativos en su desarrollo.

En cuanto al presupuesto, aunque los recursos sean limitados, la capacitación debería ser vista como una inversión y no como un gasto. La falta de presupuesto para el desarrollo de competencias puede estar limitando el potencial de los trabajadores, ya que mejorar sus habilidades laborales incrementa la productividad, promueve la satisfacción y favorece la retención del talento. Es indiscutible que la capacitación es una de las herramientas clave para las empresas competitivas, cuyo objetivo es optimizar tanto el desempeño actual como el futuro de su fuerza laboral, mediante el desarrollo del conocimiento, el perfeccionamiento de habilidades específicas y la formación de actitudes adecuadas en los trabajadores. (González, Jiménez, Mendoza y Villegas, s.f.).

Es indiscutible que la capacitación es una herramienta fundamental en las empresas que buscan mantenerse competitivas en el mercado. A través de la capacitación, las empresas pueden optimizar el rendimiento de sus colaboradores tanto en el presente como en el futuro, mediante el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes. Sin embargo, no basta con ofrecer programas de capacitación; estos deben estar alineados con las necesidades y estrategias organizacionales para que sean verdaderamente efectivos.

Por lo tanto, la capacitación es un aspecto fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno laboral cada vez más competitivo. Esta tiene como objetivo preparar técnicamente al personal, para que pueda desempeñar de manera eficiente las tareas que se le asignan, generar

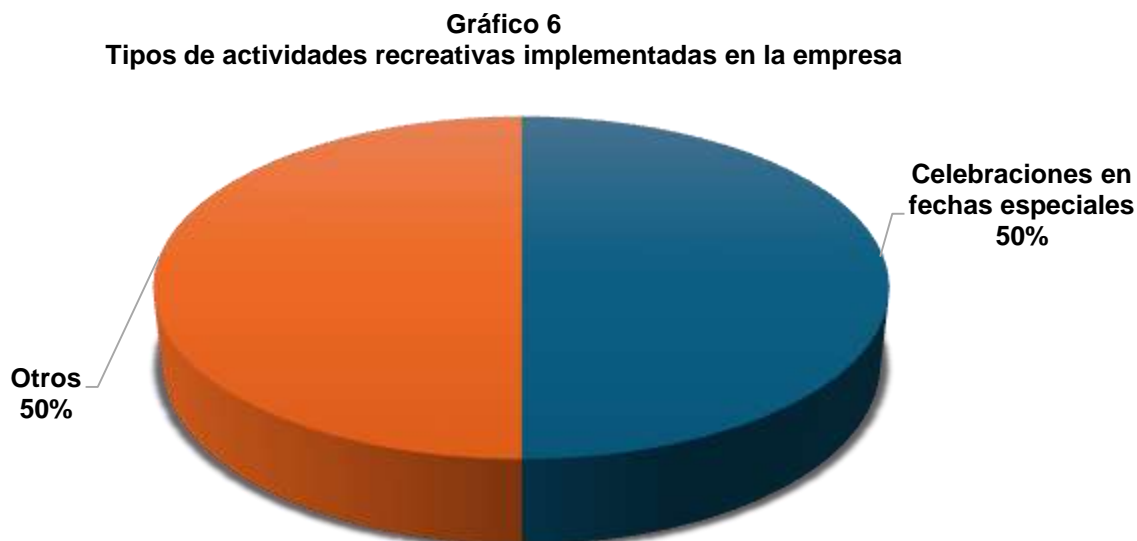
resultados de alta calidad, ofrecer un excelente servicio al cliente y anticipar o resolver proactivamente problemas dentro de la empresa. (Bermúdez, 2015).

Es fundamental garantizar que los trabajadores puedan desempeñar sus tareas de manera eficiente y eficaz. En un entorno empresarial en constante evolución, es crucial que los colaboradores no solo estén bien preparados en competencias técnicas, sino también en habilidades que les permitan anticipar problemas potenciales y ofrecer soluciones efectivas.

Por lo tanto, la falta de talleres de capacitación en la empresa JC Mercantil refleja una desconexión preocupante entre la gestión y las necesidades reales de los trabajadores. La decisión de no impartir talleres por razones de tiempo y presupuesto parece ignorar los beneficios a largo plazo de contar con trabajadores altamente capacitados y comprometidos. La gerencia debería reevaluar sus prioridades y reconocer que la capacitación representa una inversión y no un gasto, ya que contribuye directamente a la sostenibilidad y al crecimiento organizacional.

En cuanto a los resultados sobre las actividades recreativas que se desarrollan en la empresa JC Mercantil, las respuestas obtenidas reflejan una notable falta de iniciativas destinadas al bienestar de los colaboradores. A pesar de que se les da un listado de actividades recreativas como posibles implementaciones, tales como: eventos internos, charlas motivacionales, celebraciones en fechas especiales, giras laborales, pausas laborales y almuerzos conjuntos, se coincide en señalar que, en realidad, únicamente se llevan a cabo

celebraciones en fechas especiales. A continuación, el Gráfico 6 presenta los resultados relacionados con los tipos de actividades recreativas que se desarrollan en la organización.



**Fuente:** elaboración propia con datos de actividades recreativas implementadas, 2024

Las actividades recreativas y de integración, como las giras laborales, los eventos internos, las pausas laborales, charlas motivacionales o almuerzos conjuntos, son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo saludable, aumentar la motivación y promover el trabajo en equipo. Sin embargo, la ausencia de estas actividades, según lo señalado por los gerentes, podría estar contribuyendo a una separación entre los trabajadores y la organización. Esto afecta directamente el sentido de pertenencia y debilita la cohesión interna necesaria para alcanzar los objetivos comunes.

Por lo tanto, que no se desarrollen otras actividades recreativas programadas, como las mencionadas anteriormente, puede impactar de manera

negativa el compromiso de los colaboradores, ya que no se les está brindando suficiente estimulación para socializar e interactuar entre ellos con actividades que no involucren el quehacer laboral. Esto permite que se puedan sentir valorados por la empresa, al brindar estos espacios. En este sentido, los autores Carazo y Chaves (2015) estiman que la recreación se presenta como una opción efectiva para gestionar el estrés laboral y mejorar el bienestar general de los individuos involucrados. Al ofrecer momentos de esparcimiento y desconexión de las rutinas diarias del trabajo, estas actividades permiten a los empleados reducir la presión acumulada, lo que les ayuda a encontrar un equilibrio emocional y físico. Además, al integrar actividades recreativas en el entorno laboral, se favorece un ambiente más saludable, lo que a su vez contribuye a una mayor satisfacción y motivación en el trabajo.

Lo anterior permite determinar que la recreación se presenta como una herramienta eficaz para el manejo del estrés laboral y para mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Actividades recreativas bien planificadas ofrecen un espacio donde los colaboradores pueden desconectarse del trabajo por un momento, relajarse y, a su vez, fomentar relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa. En el caso de JC Mercantil, la ausencia de actividades recreativas podría estar teniendo un impacto significativo en el bienestar de los trabajadores. Si la empresa no ofrece espacios para que los colaboradores se relajen y disfruten de actividades fuera del trabajo, es probable que los niveles de estrés aumenten, lo que puede afectar directamente la productividad, motivación y satisfacción laboral.

#### **4.1.7 Análisis del desempeño laboral**

Un aspecto de gran relevancia que se destaca en este análisis del desempeño laboral es la interrelación con las técnicas de motivación y otras estrategias destinadas a la construcción de un clima laboral positivo. Sin embargo, resulta imprescindible valorar la aplicación de la normativa de reglamentos internos facultativos que la empresa utiliza para mantener un ambiente de trabajo adecuado, dentro de los parámetros formales de la organización.

La forma en que se aplican estos elementos reguladores influye de manera significativa en la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores, por lo que su análisis detallado resulta fundamental. Una aplicación percibida como injusta puede afectar la confianza, incrementar los niveles de estrés laboral entre los colaboradores y reducir el nivel de motivación.

##### **4.1.7.1 Análisis de la evaluación del desempeño laboral**

En muchas organizaciones, medir el desempeño laboral de los trabajadores es considerado un proceso fundamental para asegurar que se logren los objetivos de manera efectiva. Sin embargo, los resultados obtenidos por las autoridades de la empresa JC Mercantil establecen de manera negativa que no se realiza una medición formal y constante del desempeño laboral de los trabajadores. Este aspecto es sumamente significativo, ya que la medición del desempeño laboral es crucial para identificar áreas de mejora, promover el desarrollo profesional y

garantizar la eficiencia en las labores diarias. De acuerdo con las respuestas obtenidas, el Área Operativa y Recursos Humanos manifestaron que ellos solamente miden el desempeño laboral de manera subjetiva, basándose en si baja o no la producción, por lo que no cuentan con métodos o indicadores formales que permitan evaluar de manera objetiva el rendimiento de los trabajadores. Las evaluaciones, en su mayoría, dependen de lo que sienten de manera subjetiva, lo que puede generar percepciones erróneas o inconsistencias en los resultados.

El Área Gerencial manifestó explícitamente que no aplican ni cuentan con un método formal para medir el desempeño laboral de los trabajadores. Esta declaración revela una brecha en la gestión del capital humano, ya que la medición del desempeño es una herramienta clave para evaluar la eficiencia, identificar elementos de mejora y establecer planes de desarrollo.

Por lo tanto, la empresa JC Mercantil está dejando de lado un método fundamental que ayuda a identificar problemas en relación con el rendimiento de los trabajadores, ya que la evaluación del desempeño laboral es una técnica esencial para las organizaciones, puesto que permite medir el rendimiento de los colaboradores y determinar las carencias existentes para buscar métodos de mejora (Iturralde. J, 2011).

Por lo anterior, la falta de un método formal de medición del desempeño laboral obstaculiza la identificación de patrones de comportamiento y rendimientos a lo largo del tiempo, lo cual resulta esencial para implementar programas de

capacitación o mejora continua. La falta de indicadores contundentes afecta las expectativas de los directivos hacia los colaboradores, quienes pueden no tener una comprensión objetiva de los estándares de rendimiento de cada uno. Por lo tanto, la falta de un método bien planificado para medir el desempeño laboral de la empresa permite reconocer que existe una carencia en la gestión estratégica de recursos humanos, lo que podría impactar negativamente tanto en el rendimiento individual de los trabajadores como en la productividad general de la empresa.

La responsabilidad de la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones debe ser asignada al área encargada de la gestión del talento humano, independientemente del nombre que se le asigne en cada organización. Esta tarea debe estar alineada con las políticas y directrices que se establezcan para la administración del personal (Montoya, 2009).

Se considera que Recursos Humanos es el responsable de realizar la medición del desempeño laboral, lo cual no está presente en la empresa JC Mercantil. Esta área se puede ver como la responsable debido a que tiene la visión integral de la gestión humana, el conocimiento de los objetivos de la organización, la objetividad en la toma de decisiones y las estrategias para impulsar la mejora continua. Sin embargo, al ser una empresa pequeña de tipo familiar, la medición del desempeño laboral debe ir en sintonía con el departamento operacional y la gerencia general, de tal forma que se establezca una comisión para llevar a cabo evaluaciones y estrategias de mejora.

#### **4.1.7.2 Análisis de la aplicación de normativa y resolución de conflictos**

La resolución de conflictos en el contexto organizacional es un proceso crítico que afecta tanto la dinámica interna como el rendimiento de la empresa. De acuerdo con el análisis, se determina que, a nivel gerencial, la manera de resolver conflictos es mediante el diálogo. Cuando se presenta un inconveniente de esta índole, se realiza una reunión con las partes involucradas, en la cual se escucha la problemática expuesta y finalmente se logra llegar a un consenso.

Según UNIR (2024), un conflicto laboral es una controversia que surge en el seno de una empresa, ya sea entre colaboradores, directivos o ambos. Los conflictos en el entorno laboral pueden deberse a problemas de comunicación, presencia de intereses y opiniones opuestas, una mala gestión organizacional, carencia de recursos o diferencias de carácter. Por lo tanto, el gerente de la empresa o el responsable de recursos humanos deben estar en constante análisis de estas situaciones para poder atenderlas rápidamente en busca de soluciones favorables para las partes involucradas.

Además, es de gran importancia conocer si JC Mercantil respeta y promueve la aplicación de lo establecido en el Código de Trabajo en relación con los procesos de conciliación y resolución de conflictos dentro de la empresa. En este sentido, la pregunta planteada obtuvo un 100% de respuestas afirmativas por parte de los directivos entrevistados, por lo que se identifica una adherencia a los lineamientos establecidos por la legislación, según sus respuestas.

Por otra parte, se considera sumamente importante la formación de los líderes y responsables de recursos humanos sobre las herramientas legales y los métodos que se deben llevar a cabo en la organización, con el fin de garantizar que los procesos sean gestionados de acuerdo con la ley y de manera eficiente. Además, esto promueve un entorno de trabajo más transparente y equitativo, lo que incide positivamente en la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores.

Finalmente, se identifica que JC Mercantil es una organización que respeta e implementa los procesos que la ley determina en cuanto a conciliación y resolución de conflictos, promoviendo una estabilidad organizacional y fortaleciendo el ambiente laboral. También es importante conocer de qué manera se procede a nivel gerencial en relación con los efectos y causas que llevan a la empresa a alcanzar acuerdos conciliadores entre colaboradores y en el ambiente laboral. Este aspecto permite entender cómo la gerencia maneja las situaciones de conflicto y las diferencias entre los trabajadores, buscando soluciones que beneficien tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

El proceso principal utilizado por la gerencia es el diálogo directo, considerado esencial para abordar cualquier tipo de conflicto entre los colaboradores. Con esta estrategia se busca ofrecer un espacio de comunicación para que ambas partes expresen sus puntos de vista, siendo un enfoque que tiene como objetivo la conciliación entre las partes. Además, se indica que una vez agotado el diálogo, y si no se logra llegar a un acuerdo con algún colaborador, la

gerencia procede al despido de acuerdo con las consideraciones que la ley permite, siendo este el último recurso, después de haber brindado reiteradas oportunidades al colaborador con el fin de evitar decisiones drásticas.

Se logra identificar que el proceso gerencial para obtener acuerdos conciliadores con los colaboradores se basa en una comunicación abierta y reuniones para la resolución de conflictos. La gerencia opta por un enfoque equilibrado, en el cual brinda oportunidades para la mejora antes de tomar decisiones como el despido. Por lo tanto, se determina que la conciliación laboral es un mecanismo alternativo para la solución de conflictos, basado en la comunicación entre personas trabajadoras y directivos (CCL Jalisco, 2024).

#### **4.2 Análisis de los resultados clima organizacional - Estrato Área Operativa y administrativa**

En este apartado se presentan los resultados correspondientes al estrato del Área Operativa, el cual se considera fundamental a fin de conocer su percepción acerca del clima organizacional que existe en la empresa. Como parte inicial de la entrevista aplicada, se busca caracterizar a la población de estudio en base a una serie de variables clave que se consideran fundamentales para el presente análisis. La caracterización se centrará en aspectos como el género, el rango de edad y la cantidad de años que los participantes han laborado en la empresa, ya que estas características resultan ser preguntas pertinentes para la investigación.

#### 4.2.1 Análisis de las características sociodemográficas de los colaboradores

El presente apartado se centra en el análisis sociodemográfico de los colaboradores de la empresa JC Mercantil, con el propósito de establecer un perfil detallado de la población participante en el estudio y comprender su composición. A continuación, en el Cuadro 3, se presentan los resultados obtenidos a partir de la recopilación y el análisis de datos sociodemográficos clave, lo que permite una caracterización precisa de los participantes en la investigación. Por lo tanto, se muestra la distribución de las características basadas en el género, el área en que laboran, el rango de edad y los años de permanencia en la empresa, con el fin de conocer aspectos sociodemográficos relevantes de la organización JC Mercantil:

**Cuadro 3**

**Distribución de las características sociodemográficas del área operativa y administrativa**

Aspectos	Absolutos	Porcentuales
<b>Género</b>		
Masculino	6	86%
Femenino	1	14%
<b>Área en que labora</b>		
Área de Administración	1	14%
Área Operacional	6	86%
<b>Rango de edad</b>		
De 18 a 20 años	1	14%
De 20 a 30 años	2	29%

Aspectos	Absolutos	Porcentuales
De 30 a 40 años	1	14%
De 40 a 50 años	1	14%
De 50 a 60 años	1	14%
Más de 50 años	1	14%
<b>Años de laborar en la empresa</b>		
Menos de 1 año	2	29%
De 1 a 5 años	1	14%
Más de 10 años	4	57%

**Fuente:** características sociodemográficas del área operativa-administrativa, 2024

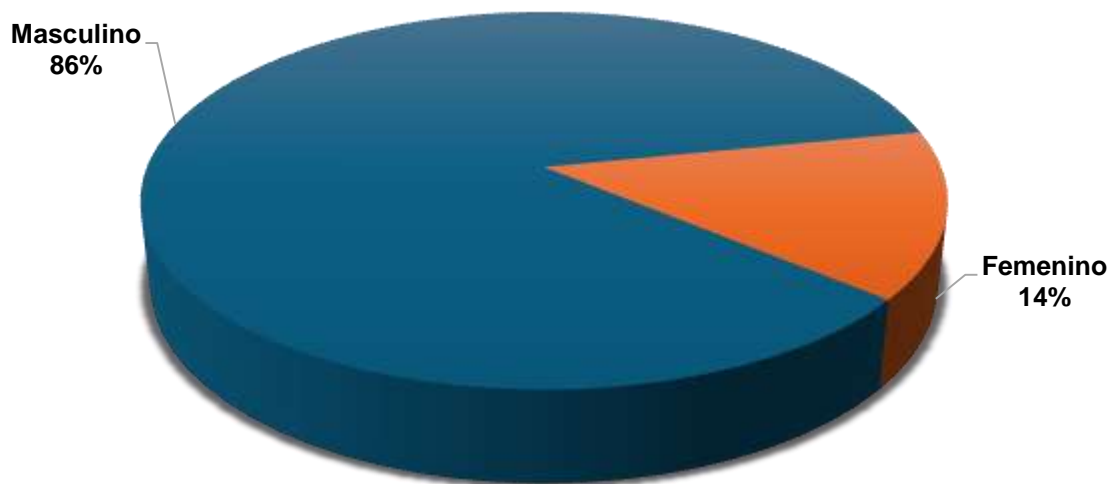
A continuación, se presenta un análisis interpretativo de los resultados relacionados con las características demográficas del área operativa de la empresa JC Mercantil.

#### 4.2.1.1 Análisis del género

En este apartado se desarrolla la caracterización de la población de la empresa JC Mercantil, con el objetivo de conocer la cantidad de personas entrevistadas. Para ello, se detallan a continuación los porcentajes de género, distribuidos entre femenino y masculino.

El Gráfico 7 muestra los resultados según el género de la población entrevistada.

**Gráfico 7**  
**Distribución de género del área operativa y administrativa**



**Fuente:** elaboración propia de distribución de género, 2024

El Gráfico 7 presenta la distribución de género del personal en las áreas operativa y administrativa de la empresa JC Mercantil, revelando un marcado predominio del género masculino con el 86%, en contraste con el 14% correspondiente al femenino. Este dato resulta clave para el análisis del clima organizacional, ya que la participación de las mujeres sigue la tendencia de concentrarse en labores más administrativas, mientras que los hombres predominan en trabajos específicos que requieren mayor fuerza física.

Es importante señalar que los empresarios no deben subestimar este tipo de aspectos ni continuar asociando a las mujeres únicamente con labores intelectuales, excluyéndolas de tareas que también implican fuerza. Actualmente, se ha demostrado que muchas mujeres desempeñan funciones que tradicionalmente se atribuían a los hombres, combinando habilidades técnicas y físicas con eficiencia.

En este sentido, y considerando que JC Mercantil se dedica al ensamblaje y fabricación de mobiliario, actividades comúnmente vinculadas a trabajos de fuerza, los resultados reflejan un patrón que podría estar limitando el aprovechamiento de competencias complementarias. Incluir a mujeres con conocimientos técnicos en áreas como ensamble, diseño, control de calidad y manejo de materiales representa una oportunidad real para fortalecer tanto la eficiencia operativa como la cultura organizacional.

Más allá de las tendencias de equidad, una mayor participación femenina puede enriquecer el clima laboral mediante el equilibrio de perspectivas, habilidades orientadas al detalle, pensamiento analítico y enfoque en la calidad, cualidades frecuentemente asociadas a la participación femenina en entornos productivos. Este enfoque moderno permitiría a la empresa avanzar hacia una mayor inclusión, no solo por motivos de igualdad, sino como estrategia para aprovechar el valor que las mujeres pueden aportar. Esto contribuiría a posicionar a la organización como una empresa actual, socialmente responsable y comprometida con la igualdad de oportunidades, fortaleciendo así su imagen corporativa.

De manera general, en relación con los datos demográficos, la participación de la mujer en esta investigación marca una pauta significativa para que la empresa no la perciba solo como un dato más de su nómina, sino como un factor clave que puede mejorar considerablemente el clima organizacional. Superar paradigmas tradicionales e identificar elementos que condicionan el entorno laboral es esencial para fomentar el crecimiento y optimizar el desempeño de los colaboradores.

Está marcada diferencia de género revela una valiosa oportunidad para revisar los criterios de reclutamiento y selección, promoviendo una mayor apertura a la diversidad. Una participación más activa de mujeres no solo responde a un principio de justicia laboral, sino que también puede traducirse en beneficios concretos en términos de productividad, clima organizacional y sostenibilidad empresarial.

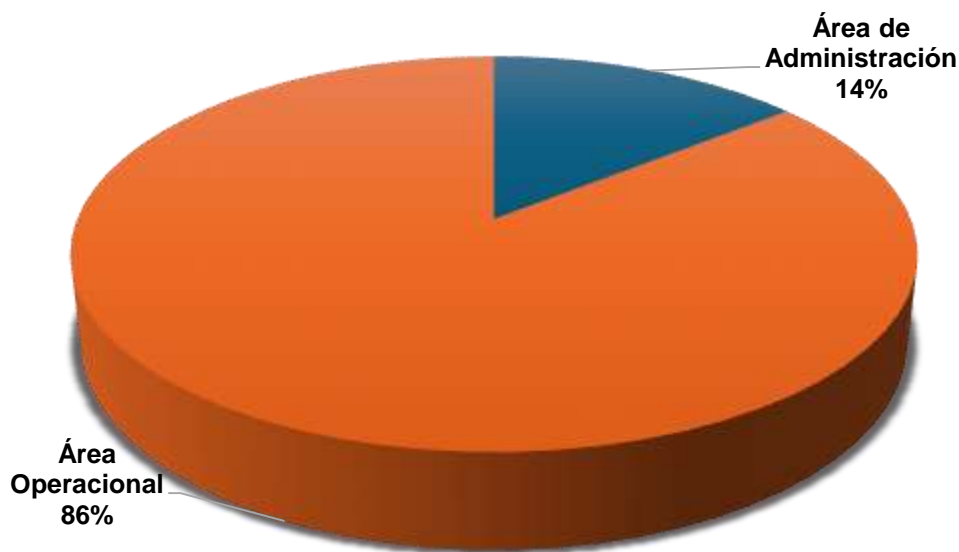
#### **4.2.1.2 Área en que laboran**

Dentro de las características de la población objeto de estudio, se detalla el área en la que laboran, lo cual se considera de suma importancia como parte de los datos demográficos que permiten identificarlos en el contexto laboral, en relación con las funciones que desempeñan.

Esta información resulta clave para analizar cómo el clima organizacional puede variar entre diferentes departamentos o áreas funcionales dentro de la empresa. Conocer el entorno específico en el que cada colaborador desempeña sus funciones permite identificar posibles diferencias en la percepción del ambiente laboral, los niveles de motivación y las dinámicas de trabajo. Además, facilita la formulación de estrategias diferenciadas que respondan de manera más precisa a las necesidades particulares de cada grupo, promoviendo así una gestión más efectiva del recurso humano.

A continuación se presenta el Gráfico 8, que muestra la distribución de los puestos dentro de la empresa JC Mercantil.

**Gráfico 8**  
**Distribución por área de trabajo de los colaboradores**



**Fuente:** elaboración propia con datos de la distribución por área de trabajo, 2024

El gráfico anterior muestra que el 86% del personal corresponde al área operativa y el 14% al área administrativa. De las siete personas a quienes se les aplicó la entrevista, seis pertenecen al área operativa y una al área administrativa. Este notable predominio del personal en el área operativa puede explicarse por la naturaleza de las funciones de la empresa.

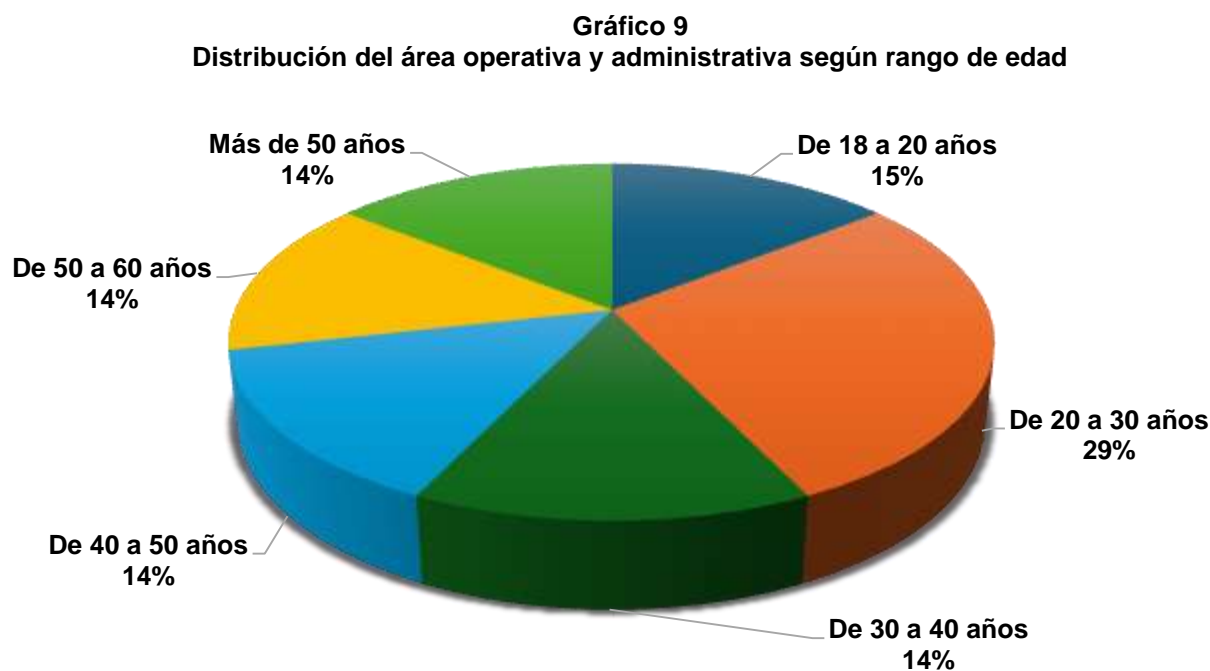
Dado que la compañía se dedica al ensamblaje de mobiliario para su venta, es comprensible que se requiera un mayor número de trabajadores en el área operativa, encargados directamente de la fabricación, ensamblaje y preparación de los productos. Las tareas operativas son esenciales para garantizar una producción

continua y la calidad del mobiliario, lo que exige una fuerza laboral significativa en este ámbito.

#### 4.2.1.3 Análisis de la composición de los grupos etarios

Conocer el rango de edad de los trabajadores es un aspecto clave en el análisis del clima organizacional, ya que permite comprender con mayor profundidad las dinámicas internas de la empresa y ajustar las estrategias de gestión según las características de las generaciones que representa el personal. En el Gráfico 9 se muestran los resultados relativos a JC Mercantil.

La diversidad etaria no solo representa un elemento enriquecedor dentro del ambiente laboral, sino que también influye directamente en la cultura organizacional, la productividad y las relaciones interpersonales entre los colaboradores.



**Fuente:** elaboración propia con datos del rango de edad de los colaboradores, 2024

Los resultados determinan, para los grupos etarios que componen la población del Área Operativa y la Administrativa, lo siguiente: quienes tienen mayor participación en la distribución corresponden al 29%, ubicados en el rango de edad de 20 a 30 años, seguidos por un 15% en el rango de 18 a 20 años y un mismo porcentaje del 14% para el resto de los rangos: de 30 a 40 años, de 40 a 50 años, de 50 a 60 años y mayores de 60 años, respectivamente. Esta última distribución, que abarca cuatro rangos, representa en conjunto el 56% de los informantes con edades entre los 30 y más de 60 años.

Al analizar estos datos, se observa que, aunque el rango con mayor concentración individual es el de 20 a 30 años, el predominio general corresponde a personas de mayor edad (30 años en adelante). En este sentido, es importante comprender el aporte de estos grupos en los procesos de la empresa, especialmente en lo que compete a esta investigación sobre el clima organizacional, considerando que la mayoría de esta población se encuentra en el área productiva.

Por lo anterior, se visualiza una amplia diversidad de edades, ya que cada rango etario está representado por al menos un trabajador. Esto puede ser muy beneficioso porque permite la mezcla de experiencias, habilidades y perspectivas de trabajo; sin embargo, también puede afectar la forma en que los empleados se comunican, colaboran y resuelven conflictos en equipo. La diversidad de edades promueve el intercambio de conocimientos y la creación de redes colaborativas que fomentan la complementariedad dentro de la organización.

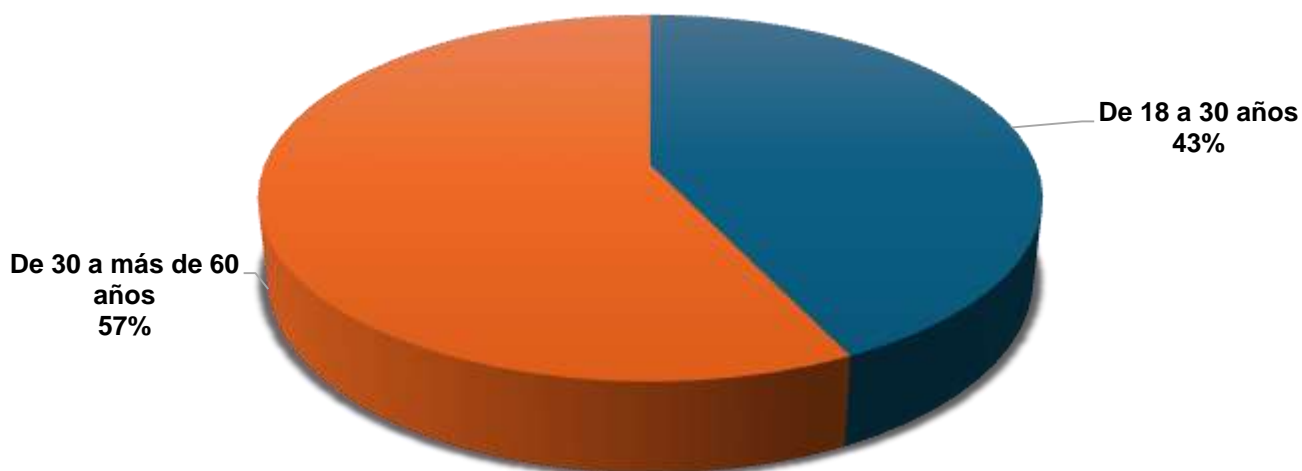
Al conectar a personas de distintas generaciones, se favorece un desempeño más eficiente, lo que puede traducirse en un aumento de la productividad. Ruiz y Zafra (2022) destacan como ventaja la existencia de un talento humano diverso en términos de edad, ya que el intercambio de conocimientos y la interacción entre personas de distintas generaciones propician un ambiente de aprendizaje mutuo.

Lo anterior permite reconocer que la empresa está integrada por personas diversas en cuanto a características personales, valores, creencias y contextos, lo que fomenta un entorno laboral con una amplia variedad de habilidades y conocimientos (Organización Internacional del Trabajo, s.f.). En consecuencia, la variedad de edades aporta significativamente a los equipos de trabajo, ya que permite el fortalecimiento del entorno laboral mediante la integración de amplias perspectivas. Por ello, el análisis permite agrupar de forma más condensada los rangos etarios y valorar su cuantificación para un análisis más específico. En este caso, se observa que el 43% corresponde a los más jóvenes, con edades entre 18 y 30 años, quienes pueden poseer una mentalidad innovadora y un alto grado de adaptación a los cambios del entorno.

Por otro lado, el 57% corresponde a personas entre 40 años y más de 60 años, con una mayor experiencia laboral a lo largo del tiempo (según su permanencia en la empresa). El cambio organizacional puede ser más desafiante con personal de mayor edad, especialmente si no se cuenta con un promotor del cambio, lo que puede generar resistencia y afectar el clima organizacional. El

Gráfico 10 muestra los rangos de edad con mayor participación, facilitando el análisis de este factor.

**Gráfico 10**  
**Proporción de los rangos de edad condensadas con mayor predominio**



**Fuente:** elaboración propia con información del rango de edad del área operativo-administrativo, 2024

Cada grupo de edad contribuye de manera positiva a la empresa, ya que aporta diversos conocimientos, habilidades, experiencias y perspectivas que permiten enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en equipo frente a un entorno competitivo. A su vez, esto favorece en gran medida al clima organizacional, ya que la presencia de una diversidad de edades complementa los procedimientos colectivos de una manera más efectiva.

Otro elemento por considerar en el análisis de la edad es que, al caracterizar a los informantes, se obtiene información que permite identificar patrones relevantes para aportar datos sobre las distintas necesidades, expectativas y percepciones que conviven en la organización. Esta información puede resultar esencial para el diseño

de programas y planes relacionados con la motivación, capacitación, comunicación y liderazgo, los cuales se plantean con el fin de sustituir las condiciones actuales por otras más efectivas, que respondan a los intereses de cada grupo etario. Por ejemplo, el personal joven suele buscar desarrollo profesional, mientras que los trabajadores con mayor experiencia valoran la estabilidad y el reconocimiento.

De esta forma, la empresa puede identificar hacia dónde dirigir sus métodos de superación y desarrollo en beneficio de sus colaboradores, promoviendo un mejor clima organizacional. En consecuencia, la planificación basada en este conocimiento permite anticipar posibles desafíos en la gestión del recurso humano, los cuales pueden fungir como elementos guía para preparar a la organización hacia el futuro, tales como:

**Figura 8** *Desafíos en la gestión del recurso humano*



**Fuente:** elaboración propia con datos de los desafíos en la gestión del recurso humano, 2024

El análisis de los grupos etarios para JC Mercantil proporciona un entendimiento integral de su recurso humano, lo que permite que se convierta en

una herramienta estratégica destinada a fomentar un entorno laboral con cohesión e integración, elementos que favorecen la sinergia en los grupos laborales. Esto, a su vez, orienta hacia los resultados con sostenibilidad en el tiempo. Asociado a esto, se busca que los efectos positivos estén alineados con los objetivos de la empresa y la propuesta de mejora continua, que conduzca al desarrollo organizacional propuesto en esta investigación, especialmente en lo que respecta al clima organizacional.

#### **4.2.1.4 Análisis de los años de labor en la empresa**

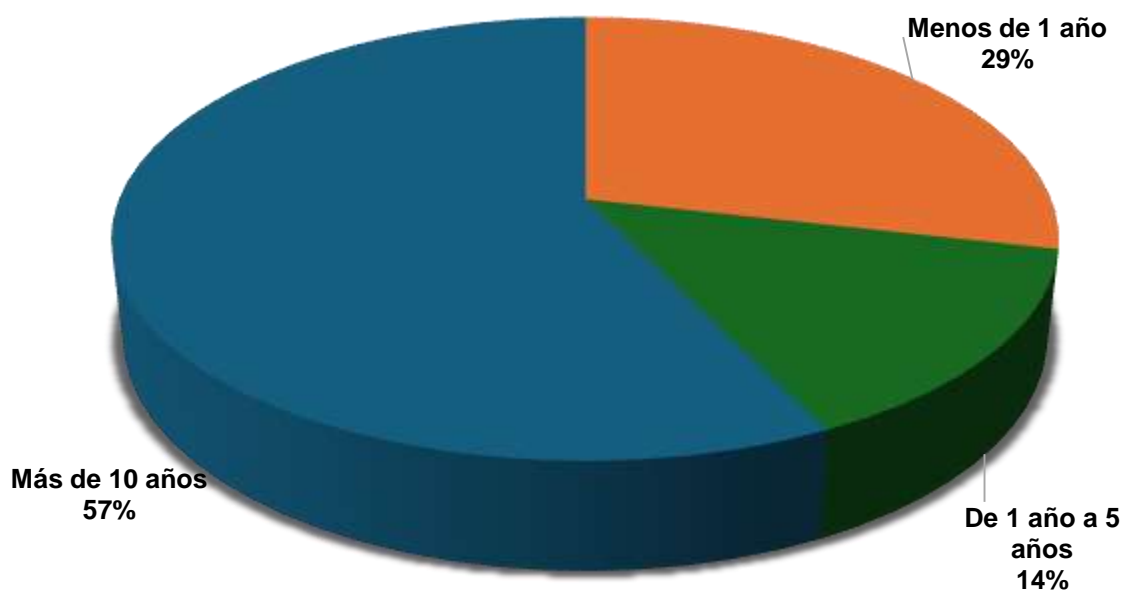
Otro aspecto relevante a considerar en el proceso de caracterización es el tiempo de permanencia de los trabajadores en la organización, ya que este se presenta como un indicador clave para valorar el nivel de estabilidad laboral, así como para identificar patrones relacionados con la retención del recurso humano y la posible consolidación de esta población, que debería estar estrechamente vinculada con la estrategia empresarial de JC Mercantil.

Es importante conocer la cantidad de años que los colaboradores han trabajado en la empresa, ya que esto aporta información valiosa para comprender cómo se refleja la experiencia dentro del equipo de trabajo, y también el grado de fidelización que los empleados tienen con la organización. Esto permite detectar posibles diferencias significativas entre aquellos con una trayectoria prolongada y los que han ingresado recientemente.

Por lo tanto, estos elementos brindan a las autoridades claridad sobre cómo emplear sus esfuerzos para mejorar aspectos clave de su equipo de trabajo, valorando los grupos y las condiciones asociadas a cada uno, lo que puede conducir a procesos más equitativos y sobresalientes.

El Gráfico 11 presenta las respuestas obtenidas en relación con los distintos rangos de años laborados por los colaboradores, lo cual resulta fundamental para evaluar el equilibrio entre la experiencia acumulada y la incorporación de nuevas ideas. Además, permite valorar el impacto de esta distribución, la cual tiene gran relación con los grupos etarios, según las agrupaciones de edad y los años laborales. Esto podría derivar en un análisis de aspectos como el liderazgo interno, la transferencia de conocimientos, la innovación y el compromiso organizacional.

**Gráfico 11**  
**Distribución de colaboradores según rango de años laborados**



**Fuente:** elaboración propia con datos del rango de años laborados, 2024

De acuerdo con los resultados anteriores, se observa que el 29% de los trabajadores llevan aproximadamente un año laborando en la empresa, el 14% entre uno y cinco años de antigüedad, y el 57% cuentan con una trayectoria de diez años o más. Este dato refleja que la organización ha logrado fidelizar a un grupo significativo de empleados durante un largo período, lo que indica una alta eficiencia en la retención del talento humano. Desde esta perspectiva, la empresa JC Mercantil puede ser percibida por la competencia como una organización con una sólida reputación empresarial.

Además, al ser personas con una considerable experiencia laboral, pueden transmitir conocimientos a los demás, como ocurre con las tres personas que se clasifican en el rango de tiempo de cero a cinco años. Esta información permite valorar que la empresa puede utilizar al personal experimentado para capacitar al personal nuevo, ayudándoles a adquirir mejores habilidades en sus centros de trabajo.

En este contexto, la cantidad de empleados con amplia antigüedad laboral en la empresa representa una excelente oportunidad para promover la mentoría entre los trabajadores más experimentados y aquellos que han tenido poco tiempo de haberse incorporado. Este intercambio de conocimientos resulta sumamente valioso, especialmente en un entorno donde las organizaciones enfrentan cambios constantes y una amplia competencia empresarial en el mercado.

## **4.2.2 Análisis del Clima Organizacional**

El presente apartado se dedica al análisis exhaustivo del clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores de la empresa JC Mercantil. El objetivo primordial es comprender a fondo la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente en el que se desenvuelven cotidianamente y cómo este impacta en su motivación y en la entrega de su trabajo.

Este análisis resulta de suma relevancia, ya que permite acceder a los pensamientos, sensaciones y sentimientos de los colaboradores en relación con el clima laboral que la empresa les ofrece, proporcionando valiosa información para la mejora continua del entorno de trabajo. De esta forma, los resultados permiten que la empresa tome acciones importantes sobre su clima organizacional, aplicando planes y programas prospectivos de alta relevancia.

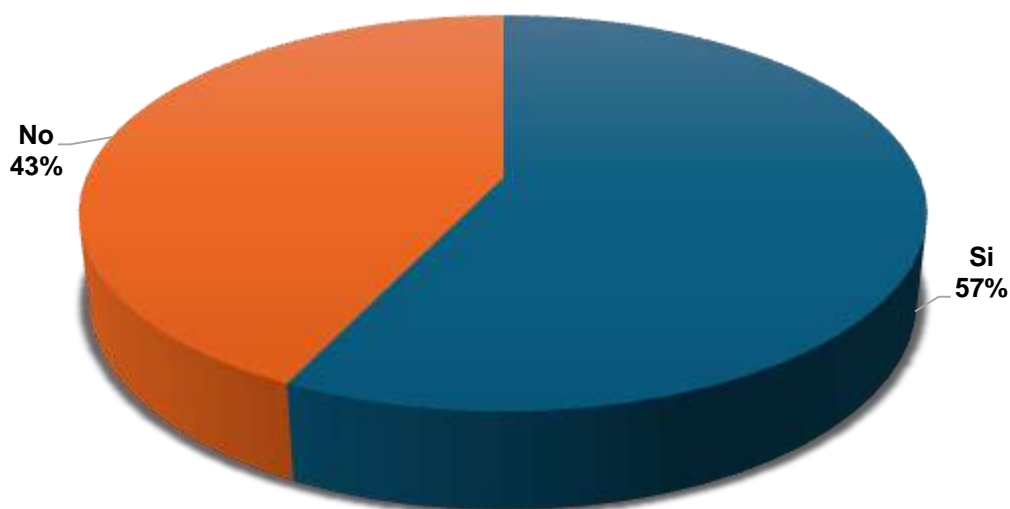
### **4.2.2.1 Análisis de los factores e importancia del clima organizacional**

Dentro del análisis de los factores que inciden directamente en el clima organizacional, es esencial para esta investigación explorar el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre las políticas de cultura organizacional definidas en la empresa. Este componente no solo representa un eje estructural de la marca, sino que también establece las bases para el equilibrio en la socialización de los trabajadores en sus labores, fundamentado en principios como normas éticas, moralidad, respeto y solidaridad.

Tomar en cuenta la evaluación de este componente permite identificar si los valores establecidos por la empresa son claros, se han comunicado y, sobre todo, si los trabajadores los han interiorizado. En este sentido, el conocimiento de la cultura organizacional no debe limitarse a un enunciado formal, sino que debe reflejarse en las prácticas cotidianas, en la forma en que se gestionan las relaciones laborales y en la toma de decisiones en los diferentes niveles organizacionales.

El Gráfico 12 expone los resultados obtenidos sobre este componente y permite determinar si existe una correspondencia entre la política institucional y la percepción real del recurso humano. Este análisis puede abordarse como un indicador con una visión clara sobre la coherencia y la cohesión que la organización debería tener, asociada a la aplicación práctica y al nivel de oportunidad para fortalecer la cultura empresarial.

**Gráfico 12**  
**¿Conoce si la empresa cuenta con políticas de cultura organizacional, la cual obedece a aspectos tales como ética, moral, respeto y solidaridad, entre otros?**



**Fuente:** elaboración propia con datos de las políticas de cultura organizacional, 2024

Los resultados revelan que el 57% de los informantes indican que la empresa no cuenta con políticas claras en cuanto a cultura organizacional, lo que permite identificar un problema significativo en la dirección y los valores de la organización. Ante esto, es fundamental determinar la relevancia de la cultura organizacional, la cual incluye aspectos clave como la ética, la moral, el respeto y la solidaridad.

Por lo tanto, es esencial para el establecimiento de un entorno de trabajo coherente, inclusivo y productivo. La ausencia de políticas claras en estas áreas puede generar un vacío respecto a los comportamientos esperados de los trabajadores y la manera en que deben interactuar dentro de la organización.

Asimismo, los resultados muestran que la mayoría de los entrevistados no tienen claras las políticas sobre cultura organizacional relacionadas con normas como la ética, la moral, el respeto y la solidaridad. Esto indica que los esfuerzos realizados en este ámbito no son suficientes para los trabajadores, aunque el 43% considera que sí se deben implementar diferentes estrategias para clarificar estas políticas, lo que generaría un porcentaje mayor de personas que las conozcan.

En este sentido, la falta de políticas de cultura organizacional puede afectar la percepción que los colaboradores tienen de la empresa. Si no hay una orientación clara sobre los valores y principios que deben guiar las acciones diarias, los trabajadores pueden sentirse desorientados o percibir que la organización no está comprometida con el bienestar colectivo. Así las cosas, los resultados reflejan que

se necesita trabajar más en la parte de integración y comunicación asertiva, especialmente en los elementos antes indicados, ya que más de la mitad no perciben los valores.

Este aspecto es considerado por el autor Velásquez (2013), quien analiza que, en numerosas ocasiones, los problemas de comunicación surgen porque los líderes, o más precisamente los jefes, carecen del conocimiento necesario para comunicarse de forma clara al dirigirse a sus colaboradores. La falta de claridad en la comunicación puede generar malentendidos, confusión e incluso frustración entre los empleados, lo que impacta negativamente en la moral del equipo y en el desempeño general.

En cuanto a la comunicación, se tiene conocimiento de que muchos de los problemas en las empresas se deben a que los jefes no saben cómo transmitir la información de manera directa, clara y concisa; en este sentido, en muchas ocasiones, las autoridades de las organizaciones asumen que sus colaboradores reciben el mensaje bajo el contexto de su propia perspectiva, y de esta manera creen que los trabajadores comprenden lo que ellos desean transmitir.

Producto de esta mala práctica, el proceso se ve afectado, dada la falta de liderazgo para utilizar herramientas que sean coadyuvantes en la mejora de la técnica de la comunicación efectiva, ya que esto puede ser un elemento negativo

para cumplir con las labores, responsabilidades y servicios al cliente, afectando en gran medida la calidad del servicio hacia los usuarios.

Por lo tanto, que las empresas mejoren la comunicación, evaluando la manera en que se comunican las políticas de cultura organizacional a los trabajadores, permite que estos reciban el mensaje de una forma más clara y eficiente. Fortalecer la aplicación de valores en la empresa JC Mercantil puede ser un esfuerzo clave para asegurar que los valores, además de estar escritos en las políticas, se practiquen en el ambiente de trabajo.

#### **4.2.2.2 Análisis del proceso de comunicación y liderazgo de la empresa como parte del clima organizacional**

Uno de los factores clave que incide directamente en el clima organizacional es el liderazgo, entendido no solo como una posición jerárquica, sino como una práctica activa de influencia positiva dentro de los equipos de trabajo. El ejercicio efectivo del liderazgo se da cuando se logra transmitir a los colaboradores un mensaje de acompañamiento, apoyo constante y dirección clara. En este sentido, estos aspectos fortalecen la cohesión grupal y proyectan un trabajo colaborativo orientado al cumplimiento de metas y objetivos comunes.

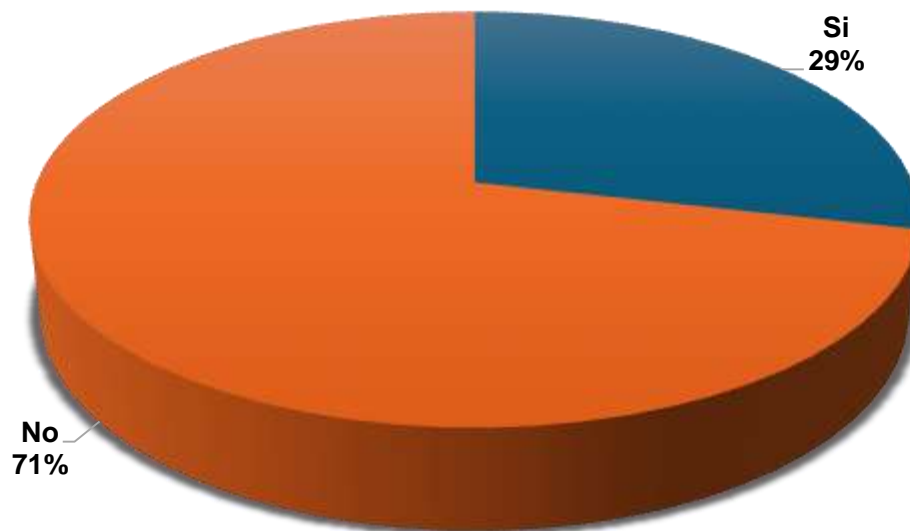
Es importante determinar que, cuando el liderazgo se ejerce correctamente, se logra un entorno laboral caracterizado por la motivación, asociada al compromiso

y al sentido de pertenencia que los trabajadores desarrollan. Esto se debe a que la persona que adopta el rol de líder actúa como un facilitador, promoviendo un ambiente de respeto mutuo, escucha activa y participación en la toma de decisiones. Además, un liderazgo efectivo no solo guía al equipo hacia el logro de metas, sino que también inspira confianza y refuerza la cohesión entre los colaboradores. Este tipo de liderazgo favorece la comunicación abierta, la resolución constructiva de conflictos y el desarrollo profesional de los trabajadores.

El enfoque que transmite el “nosotros” valora el esfuerzo conjunto, así como el reconocimiento que se obtiene únicamente con la sinergia organizacional, producto de un equipo sólido y comprometido. En este contexto, debe entenderse al líder como aquella figura que no solo delega funciones con claridad, sino que también se involucra en la resolución de conflictos, motiva a sus compañeros y vela por su bienestar. Esto permite fomentar la integración de todos los trabajadores en los procesos estratégicos de la empresa, fortaleciendo así el sentido de responsabilidad compartida.

El Gráfico 13 refleja los resultados obtenidos en relación con el tipo de liderazgo percibido dentro de la empresa JC Mercantil, permitiendo analizar cómo este elemento influye en el clima organizacional, en la calidad de las relaciones laborales y en la productividad general de los equipos de trabajo. A continuación, se presenta información relacionada con el liderazgo, con el objetivo de comprender el estilo que aplica la organización.

**Gráfico 13**  
**¿Existe un buen liderazgo por parte de los directivos de la empresa?**



**Fuente:** elaboración propia con información del nivel de liderazgo en JC Mercantil, 2024

.En este caso, se observa que la empresa JC Mercantil enfrenta problemas serios en el liderazgo de la jefatura, ya que el 71% de las personas entrevistadas señalaron que no existe un buen liderazgo, mientras que solo el 29% respondió afirmativamente. Ante este resultado negativo proveniente del área operacional, se hace evidente la necesidad de abordar este problema de manera planificada para fomentar un ambiente de trabajo saludable.

En consecuencia, el alto porcentaje de respuestas negativas indica que existen problemas significativos en la forma en que la jefatura ejerce el liderazgo dentro de la organización, lo cual puede generar dificultades como la falta de comunicación, el escaso compromiso y la baja motivación.

Un dato adicional que complementa las respuestas dadas por los trabajadores es que, al comparar las diferencias entre un líder autocrático y uno democrático, el 71% de los entrevistados afirmó que la jefatura es más autocrática que democrática a la hora de delegar funciones y tomar decisiones. En este contexto, el autor Guzmán (2017) señala que el líder autocrático es aquel que impone órdenes, esperando que se cumplan sin cuestionamientos.

Este tipo de líder se caracteriza por un enfoque positivo y dogmático, utilizando principalmente recompensas o castigos, o incluso la retención de estos, como herramientas para asegurar la obediencia. El líder autocrático asume por completo la responsabilidad en el proceso de toma de decisiones, ejerce control, dirección y motivación, y considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones clave.

Por este motivo, cree que los colaboradores no tienen la capacidad de actuar de forma autónoma, sino que necesitan ser guiados por él. En este modelo, el control y la autoridad recaen exclusivamente en el líder, quien se ve a sí mismo como el principal responsable de la dirección del equipo.

Lo anterior se puede interpretar como que el líder autocrático es una persona poco receptiva, que se centra en su propia opinión debido a la desconfianza hacia los aportes de los demás. Este tipo de líder toma decisiones unilaterales y ejerce un control estricto sobre las actividades diarias de trabajo, lo que puede ocasionar problemas relevantes, afectando el compromiso y la motivación del personal. En

este mismo sentido, el autor también señala que el liderazgo democrático se presenta como un modelo altamente efectivo en los entornos laborales actuales, ya que promueve la inclusión de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

Este estilo de liderazgo no solo se basa en la escucha activa y el respeto hacia las ideas y críticas de los colaboradores, sino que también fomenta una relación de confianza mutua entre el líder y su equipo. Al sentirse valorados y escuchados, los colaboradores tienden a estar más comprometidos y motivados, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y, en consecuencia, a un aumento en la productividad.

En este caso, se puede realizar una comparación con el tipo de líder autocrático mencionado anteriormente, ya que la perspectiva del líder democrático expresado por Guzmán es totalmente antagónica. El líder democrático se basa en acompañar a sus compañeros de trabajo, motivar, escuchar opiniones para la toma de decisiones, gestionar conflictos, ser inclusivo y promover el trabajo en equipo.

La organización refleja que en gran parte cuenta con líderes autocráticos, lo cual genera que los trabajadores no se sientan conformes ni satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por la jefatura. La empresa JC Mercantil presenta una falla realmente evidente en este aspecto, ya que la falta de liderazgo puede provocar una ruptura total o parcial entre las líneas de mando, así como generar conflictos internos relacionados con el clima organizacional.

### **4.2.3 Análisis de la mejora continua del clima organizacional**

Para este caso, se examinan preguntas diseñadas para comprender la implicación de la empresa en la mejora continua, específicamente en el contexto del clima organizacional. Se busca analizar cómo la empresa establece y mantiene estrategias que fomenten un ambiente laboral en constante evolución, todo ello desde la perspectiva de sus colaboradores. Esta indagación se centra en la importancia que los empleados atribuyen a la mejora continua como un factor clave para el crecimiento y desarrollo tanto a nivel individual como organizacional.

#### **4.2.3.1 Análisis del impacto del clima organizacional en cuanto a procesos de motivación y técnicas aplicadas para la mejora continua**

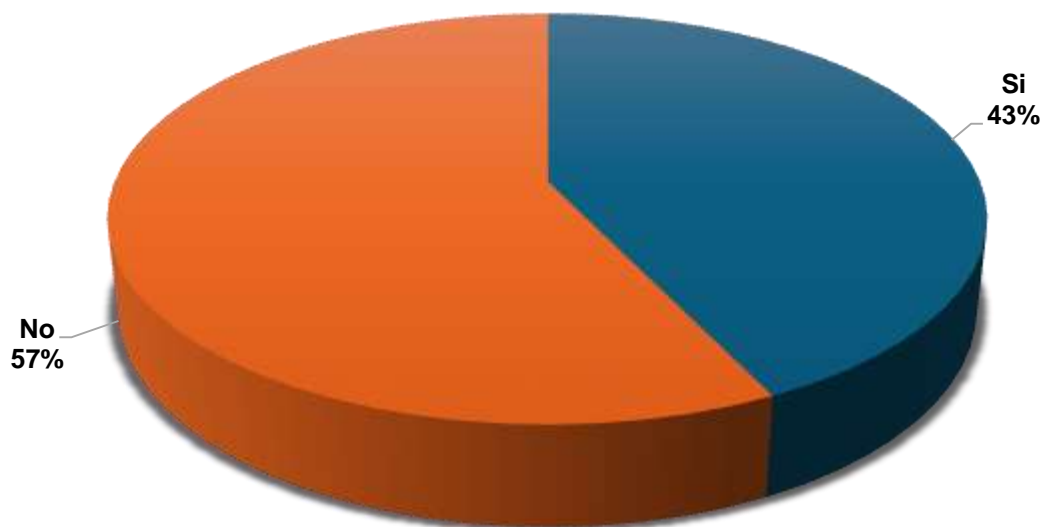
La motivación laboral es un elemento necesario para generar espacios de trabajo propicios. En las empresas tradicionales, era considerada útil para mejorar la marca o impulsar las ventas; sin embargo, en la empresa moderna, representa una oportunidad para fortalecer el recurso más importante de la organización: sus colaboradores.

Motivar a los trabajadores implica hacerlos sentir parte esencial de la empresa y reconocer que gracias a su entrega y compromiso los procesos productivos son posibles. La motivación constituye un recurso valioso que, si las autoridades utilizan de forma adecuada, puede incrementar notablemente la productividad asociada a la planificación estratégica.

Además, se estudia la comunicación interna, el estilo de liderazgo presente y cómo estos factores influyen en la dinámica organizacional. Asimismo, se aborda el proceso de resolución de conflictos, identificando qué departamento interviene en caso de disputas para buscar soluciones efectivas. Estos elementos permiten obtener una visión integral del clima laboral, su impacto en el desempeño y el bienestar de los colaboradores.

En el Gráfico 14 se muestran resultados obtenidos con respecto a si los trabajadores de la empresa conocen acerca de la motivación laboral, lo que permite generar un análisis más efectivo sobre este tema y lo más conveniente para que los colaboradores interioricen un elemento que está a favor de un mejor contexto para ejercer sus labores de forma positiva.

**Gráfico 14**  
**¿Conoce qué es motivación laboral?**



**Fuente:** elaboración propia con información acerca de motivación laboral, 2024

Los datos obtenidos muestran que el 57% de los trabajadores conoce la terminología relacionada con la motivación laboral, mientras que el 43% desconoce su significado. El resultado con mayor participación indica que más de la mitad afirma entender qué es la motivación laboral. Esto sugiere que una parte considerable del personal tiene al menos una comprensión básica o está consciente de la importancia de este concepto. Este conocimiento podría estar relacionado con esfuerzos anteriores de la organización por capacitar a los empleados en temas como motivación, bienestar, productividad y cultura organizacional.

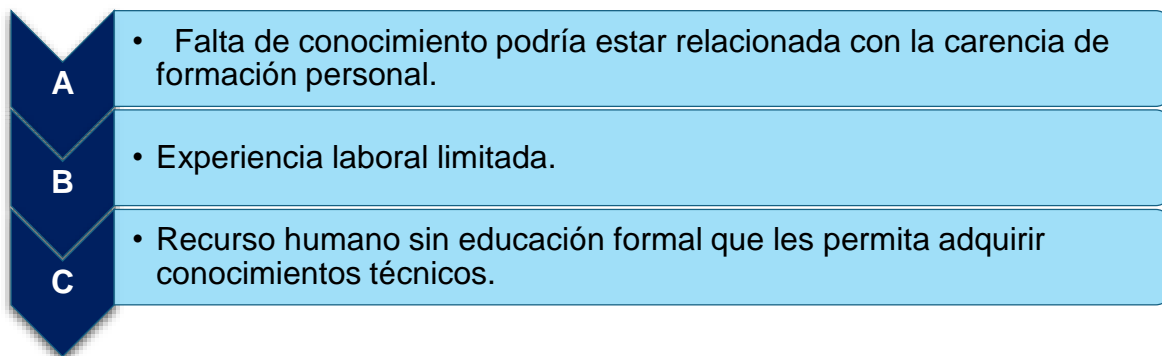
Es importante considerar las respuestas negativas, ya que evidencian que una parte de la población carece de conocimiento sobre la motivación laboral y sobre la aplicación de técnicas que contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo. Esto afecta directamente la forma en que los empleados alcanzan sus objetivos personales y laborales, especialmente en un entorno como el área de producción, donde se ensambla mobiliario y se gestionan plazos de entrega y satisfacción del cliente. El desconocimiento sobre la motivación laboral podría deberse a deficiencias en la capacitación, falta de interés en el tema, o una desconexión entre las políticas organizacionales y la realidad cotidiana de los trabajadores.

Este porcentaje también puede indicar que, para una parte significativa del talento humano, el concepto de motivación laboral no se ha definido ni promovido de manera efectiva dentro de la cultura organizacional de la empresa JC Mercantil. La motivación laboral no se limita a incentivos o recompensas económicas, sino que abarca una serie de factores psicológicos y emocionales que dependen del tipo de

trabajo, las relaciones jerárquicas, y las condiciones laborales en general. La falta de comprensión en este aspecto puede generar una desconexión con los objetivos organizacionales y dificultar la implementación de estrategias para mejorar el clima laboral.

Por lo tanto, el análisis conduce a que el desconocimiento del término puede deberse a diversos factores:

**Figura 9** *Desconocimiento del término de motivación laboral*



**Fuente:** elaboración propia con información del desconocimiento de la motivación, 2024

Es importante señalar que un porcentaje significativo de la población entrevistada está compuesto por personas de edad madura, muchas de las cuales solo cuentan con un nivel educativo básico o secundario y no han tenido acceso a capacitación formal. En consecuencia, uno de los factores más influyentes en la falta de conocimiento sobre la motivación laboral es la escasa experiencia profesional previa.

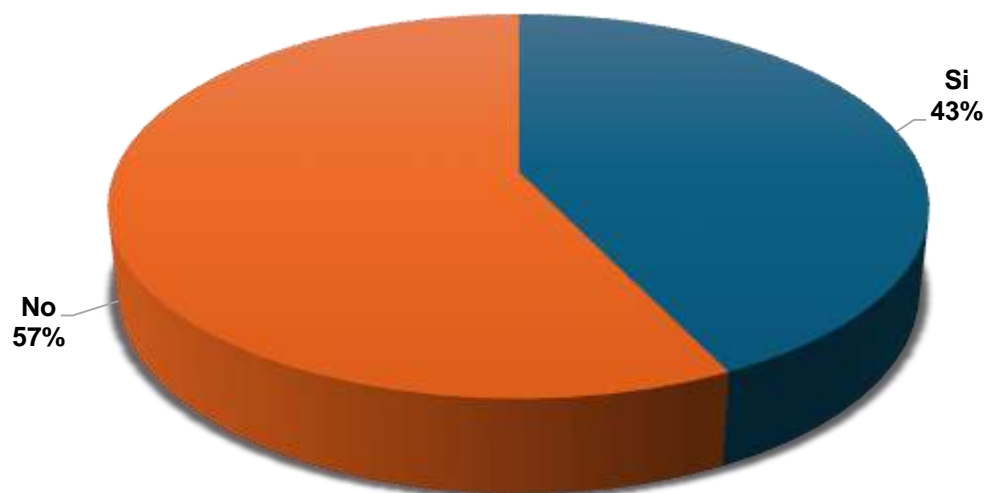
La motivación debe fomentarse principalmente a través de la experiencia práctica en la gestión de funciones dentro de la organización. Muchas veces, las empresas no implementan metodologías adecuadas que promuevan la motivación laboral, lo cual genera desconocimiento. Esta falta de estímulo por parte de la empresa puede causar efectos negativos, como el bajo rendimiento de los colaboradores, pérdida de entusiasmo, desinterés por la mejora continua y baja productividad. Esto genera trabajadores sin sentido de pertenencia, donde las iniciativas o entusiasmo por el crecimiento de la empresa dejan de ser importantes.

Por lo anterior, la falta de motivación puede generar una serie de problemas que afectan tanto a los colaboradores como a la operación general de la organización. Es sumamente importante adoptar estrategias de motivación, ya que estas no solo previenen inconvenientes, sino que también mejoran el rendimiento y el éxito empresarial.

La motivación laboral tiene un impacto crucial tanto en la organización como en sus trabajadores; por ello, analizar sus consecuencias, tanto positivas como negativas, permite obtener una visión integral del entorno laboral. Además, es fundamental que los colaboradores se sientan parte de la empresa como su motor funcional, ya que, por medio de sus conocimientos, habilidades y experiencia, la organización puede mantenerse competitiva y marcar la diferencia, porque ellos son quienes lo hacen posible.

Asociado a este mismo tema, se considera que la implementación de métodos de motivación laboral es crucial para fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. La aplicación adecuada de estos métodos impacta de forma directa y positiva en el desempeño de los trabajadores, reflejándose en los resultados de la organización. Con el fin de conocer si esta empresa aplica métodos que logren motivar a sus empleados en su quehacer diario, se realiza una consulta cuyos resultados se muestran en el Gráfico 15. Allí se muestran los resultados que permitan revelar este aspecto tan importante para la empresa.

**Gráfico 15**  
**¿JC Mercantil utiliza métodos de motivación laboral?**



**Fuente:** elaboración propia con información de los métodos de motivación, 2024

Los resultados son realmente preocupantes, ya que un 57% de las personas entrevistadas dijeron que no se implementan estrategias de motivación laboral, mientras que el 43% afirmaron que sí. Se puede observar que es un factor importante a priorizar para obtener mejores resultados tanto a nivel interno como

externo de la empresa, ya que la diferencia entre ambos grupos es de siete puntos porcentuales. Más de la mitad de los colaboradores afirma no recibir ningún método de motivación. La falta de estrategias motivacionales puede impactar negativamente en la productividad, el compromiso del personal y, en consecuencia, en la competitividad de la organización.

De acuerdo con los resultados presentados a través del gráfico anterior, se puede valorar la preocupación existente en torno a la discrepancia sobre los métodos de motivación, ya que se refleja una carencia evidente de estrategias que fomenten el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Aunque una proporción significativa de los encuestados considera que sí se implementan métodos de motivación, la diferencia marcada en los resultados sugiere que no todos los métodos son percibidos de manera efectiva o que no están siendo aplicados de forma consistente.

Moyano y Vanina (2019) indican que cuando no se motiva al personal, se generan una serie de problemas que perjudican en gran medida a la organización, ya que el rendimiento y la productividad disminuyen; además, la desmotivación puede afectar la satisfacción de los trabajadores, impactando negativamente el clima organizacional y obstaculizando el alcance de las metas empresariales. La falta de motivación entre los trabajadores puede resultar en una disminución de la productividad dentro de la empresa, impidiendo que ésta cumpla con los estándares de calidad exigidos por sus clientes. Queda claro que, dependiendo de los factores

que se gestionen, será necesario que la alta gerencia adopte una estrategia adecuada para abordar estos desafíos en el futuro.

Muchas veces, las empresas entran en una zona de confort o simplemente no se interesan en motivar al personal porque no lo consideran importante; esto provoca que, a largo plazo, se presenten problemas realmente negativos, ya que se crea una cultura organizacional pesimista y conformista. En el caso de la empresa JC Mercantil, ocurre que no consideran como prioridad la aplicación de estrategias que motiven al personal, debido a aspectos estrictamente gerenciales.

Además, con base en los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas, se puede determinar que los diferentes métodos de motivación en la empresa JC Mercantil no están siendo fomentados, y esto ha generado un personal desmotivado. Según se observa, la organización en el pasado implementaba ciertas metodologías con el fin de motivar al personal, pero con el paso del tiempo dejaron de aplicarlas; sencillamente se convirtió en algo no importante y poco valorado.

En el análisis de la alta gerencia, se percibe una falta de interés por su parte, lo que permite comparar resultados que coinciden y reconocer el grave problema que representan estas iniciativas tan relevantes para el contexto laboral. Si se desean ver mejoras continuas en el concepto de calidad, es necesario que las autoridades empresariales retomen e impulsen la implementación de herramientas de motivaciones laborales efectivas y adaptadas a sus necesidades. Solo las

empresas que logren cambios se mantendrán en un mercado en constante crecimiento.

Sumado a lo anterior, es necesario señalar que una de las mayores carencias de la empresa es la falta de planificación. No visualizar la importancia en un tema tan relevante para sus colaboradores ha reducido el interés por crear estrategias, tales como actividades compartidas, incentivos, elogios, premios y certificados, para desarrollar un personal satisfecho y más comprometido con la empresa. Por lo tanto, JC Mercantil debe considerar establecer estos métodos y ponerlos en práctica de manera constante para obtener mejores resultados.

Muchas veces las organizaciones no dan la importancia que realmente amerita fomentar la motivación laboral, siendo esto un error que puede ocasionar múltiples efectos negativos, perjudicando no solo al talento humano, sino también a la empresa, ya que puede provocar un distanciamiento entre los diferentes niveles de mando. La falta de motivación puede resultar en bajo rendimiento, mayor rotación del personal y un deterioro del clima organizacional. Por ello, es crucial que las empresas implementen estrategias de reconocimiento, participación y desarrollo profesional para fomentar el compromiso y la satisfacción del equipo.

Otro elemento que afecta en gran medida es la falta de liderazgo, ya que puede generar un impacto negativo en la manera de gestionar la motivación laboral. Un liderazgo deficiente puede contribuir a problemas como la falta de inspiración, de apoyo, de desarrollo, de reconocimiento, así como a decisiones mal planificadas

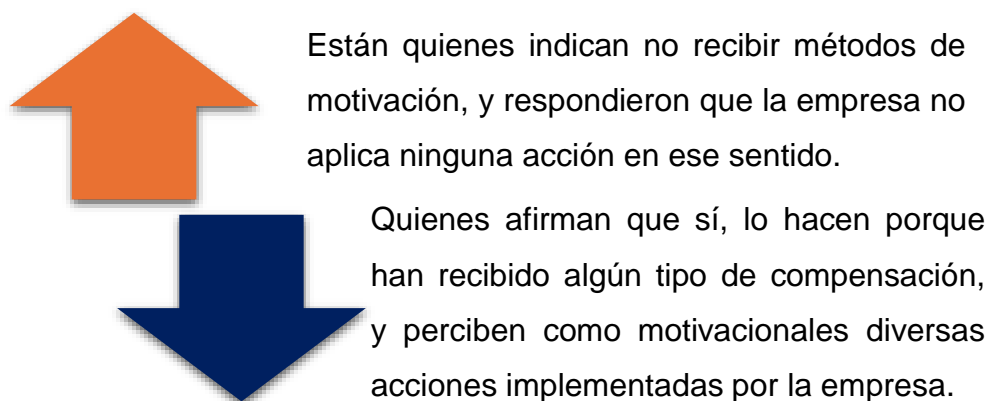
y a una escasa empatía con el personal. Se puede deducir que la empresa JC Mercantil no cuenta con un liderazgo eficaz que se enfoque en buscar métodos para motivar al personal con el propósito de que se sientan valorados y apreciados por la organización.

En consecuencia, se puede observar que no se priorizan las necesidades de los trabajadores. Es evidente que el talento humano requiere estímulos para que la productividad y el desempeño sean efectivos; sin embargo, al no motivar al personal, se está generando un problema realmente preocupante que puede provocar que los empleados se sientan insatisfechos con los procedimientos actuales. Además, se evidencia que la empresa JC Mercantil presenta una notable carencia de acciones que fomenten la motivación entre su personal, lo cual se complementa con el análisis anterior.

Dentro de los elementos de motivación que la empresa utiliza, los trabajadores mencionan que las acciones implementadas por la organización son, en su mayoría, limitadas y consisten en medidas como la flexibilidad con los permisos, el reconocimiento ocasional mediante agradecimientos y, en algunas ocasiones, la provisión de alimentación cuando deben extender su jornada hasta las 8:00 p.m.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se tienen dos indicaciones acerca del tema de los métodos de motivación:

**Figura 10 Indicadores de motivación de JC Mercantil**



**Fuente:** elaboración propia información acerca de indicadores de motivación, 2024

Lo anterior permite valorar la discrepancia en el conocimiento sobre las técnicas de motivación y cómo deben ser reconocidas, especialmente por parte de las jefaturas, quienes deben tener claridad sobre la naturaleza del método y cómo aplicarlo. En este caso, queda claro que los trabajadores no las reconocen; algunos afirman que existen acciones, mientras que otros no, pero las que se logran visualizar no necesariamente pueden valorarse como métodos de motivación que generen un impacto real.

Asociado a ello está el abordaje: la importancia de que los colaboradores comprendan qué significa la motivación laboral y cuáles métodos puede implementar la empresa para promover un ambiente adecuado para el desarrollo de sus funciones. Es necesario comprender que, si una gran parte del personal afirma que la empresa no lleva a cabo suficientes iniciativas para fomentar la

motivación o no las reconoce como tales, esto refleja una clara oportunidad de mejora en la gestión del recurso humano que JC Mercantil podría aprovechar para implementar cambios oportunos. Esta consulta es clave y se considera medular para el estudio, pues influye significativamente en el contexto del clima laboral.

De manera contundente, el análisis indica que los trabajadores perciben ciertas condiciones, pero el desconocimiento sobre qué es la motivación laboral y el mal manejo de este aspecto por parte de la empresa impiden que ambas partes reconozcan las acciones motivacionales. Esto sugiere falta de interés y de información en torno a estos temas dentro de la gestión y el desarrollo empresarial, los cuales, bien aplicados, pueden generar impactos positivos muy relevantes.

Sin embargo, al analizar las acciones mencionadas por ellos, como la flexibilidad de permisos, los reconocimientos ocasionales y la provisión de alimentación en algunos casos, si bien pueden ser valiosas, parecen carecer de sistematicidad. Estas acciones no parecen ser suficientes para generar un ambiente laboral motivador de forma continua. Si no se identifican como parte de un plan formal que explique su abordaje y los objetivos que se desean alcanzar, no podrían considerarse elementos de motivación profunda.

Para ello, es necesario profundizar y organizar de forma adecuada estas iniciativas, acorde con las expectativas de los trabajadores. Es importante tener en cuenta que la falta de una estrategia clara de motivación puede contribuir a un ambiente donde los trabajadores no se sientan suficientemente valorados ni

comprometidos con la organización. Esto puede influir negativamente en la productividad, la retención del talento y el bienestar general del personal.

En esta misma línea de análisis, es importante conocer si la empresa JC Mercantil imparte charlas de motivación personal. Según los resultados obtenidos, se identifica que el 100% de los entrevistados respondió de manera negativa a esta pregunta. Este hallazgo es significativo, ya que refleja una clara ausencia de estrategias estructuradas para fomentar el bienestar y el compromiso de los trabajadores mediante actividades motivacionales. Esto evidencia lo anteriormente expuesto sobre las técnicas o acciones de motivación: es claro que la empresa carece de la intención de aplicar elementos propositivos para su desarrollo y crecimiento.

Debido a las respuestas negativas de los entrevistados, se evidencia la falta de iniciativas por parte de JC Mercantil en relación con el bienestar del capital humano, al no ofrecer espacios dedicados al desarrollo personal y emocional. Las charlas de motivación son consideradas importantes para fortalecer el compromiso y mejorar el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, al no ofrecerlas, se percibe una falta de interés de parte de la empresa hacia el desarrollo integral de su personal.

Por lo tanto, la empresa debe implementar métodos de motivación laboral. Como se analizó anteriormente, ni la empresa ni los colaboradores tienen claridad sobre estos aspectos; por tanto, no resulta extraño que la totalidad coincida en que

no se aplica un método tan importante como las charlas con un enfoque formativo. Esto revela una preocupación evidente en la gestión de Recursos Humanos, al no tener claros estos puntos analizados en secuencia. Para Martínez J. (2022), “Mejorar la motivación en el empleado permite mejoras a largo plazo en la productividad, el compromiso e identificación con la organización” (p.13). Implementarlas puede ser un factor clave para mejorar la productividad, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores. Las charlas de motivación son una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a inspirar y promover el entusiasmo de los trabajadores a largo plazo.

Asimismo, Miquilena (2011) indica que la motivación laboral realmente favorece en gran medida a las organizaciones, ya que esta se fundamenta en la satisfacción de las necesidades derivadas de los factores y del entorno laboral. Esta satisfacción se alcanza mediante diversos factores motivacionales, que se manifiestan en las actitudes de los trabajadores frente a aspectos como el salario, la supervisión, el reconocimiento y las oportunidades de ascenso, entre otros. Además, estos factores están influenciados por elementos como la edad, la salud, las relaciones familiares, la posición social, las actividades recreativas, así como las políticas organizacionales y sociales.

Por esta razón, JC Mercantil puede ofrecer motivación tanto en habilidades específicas del trabajo como en habilidades personales y emocionales, promoviendo así el desarrollo integral de cada trabajador. Las charlas motivacionales contribuyen a este crecimiento, lo cual incrementa la confianza en

cada colaborador y en su labor, confianza que actualmente se está perdiendo en dicha empresa.

Por lo tanto, la falta de charlas de motivación laboral en JC Mercantil es una señal clara de una posible desconexión entre la empresa y el bienestar emocional y profesional de sus trabajadores. Al no brindar este tipo de apoyo, podría estar perdiendo una oportunidad valiosa para fortalecer el sentido de pertenencia y el crecimiento organizacional. Es esencial que la empresa implemente con urgencia iniciativas de motivación para asegurar su crecimiento y éxito a largo plazo.

#### **4.2.3.2 Análisis de los efectos en el clima organizacional y el seguimiento para su mantenimiento**

Es relevante conocer si los trabajadores consideran que la empresa JC Mercantil debe realizar mejoras en el clima organizacional. A través de las respuestas obtenidas, se podrán identificar áreas específicas que los trabajadores perciben como susceptibles de mejora. Por tanto, se obtiene una respuesta unánime del 100% de los trabajadores de JC Mercantil, indicando que la organización debe mejorar su clima organizacional. Esto revela una clara oportunidad para realizar ajustes importantes que favorezcan el ambiente de trabajo y, en consecuencia, el rendimiento general de la empresa.

Dentro de los aspectos de mejora mencionados por los trabajadores están la motivación, la comunicación entre el área operativa y gerencial, los incentivos, el

trabajo en equipo, el liderazgo y la importancia de escuchar las ideas de los trabajadores. Estos aspectos indican la existencia de brechas que deben ser abordadas para fortalecer la cultura organizacional. Un ambiente de trabajo saludable y colaborativo es esencial para maximizar la productividad, reducir la rotación de personal y aumentar el compromiso de los colaboradores.

Uno de los puntos clave señalados por los colaboradores es la necesidad de una mayor motivación. La falta de motivación puede tener efectos negativos significativos en el rendimiento individual y colectivo, ya que los trabajadores desmotivados suelen mostrar un bajo compromiso con las metas de la empresa y, con frecuencia, no se sienten identificados con los valores organizacionales.

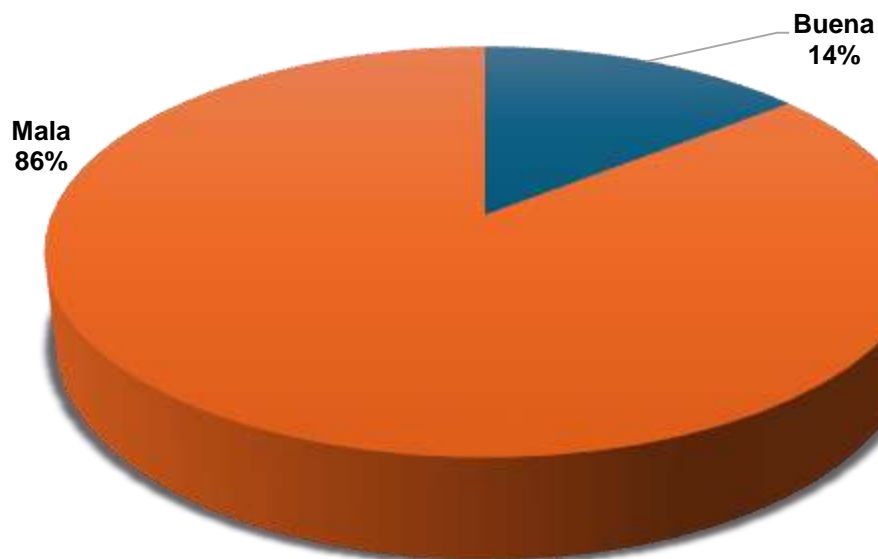
La mejora en la comunicación entre el área operativa y gerencial también es otro aspecto fundamental expresado en las entrevistas. La comunicación efectiva es crucial para evitar malentendidos, promover la transparencia y asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos y expectativas de la empresa. Cuando la comunicación entre los niveles jerárquicos es deficiente, se crean barreras que afectan la toma de decisiones, la colaboración entre equipos y la eficiencia operativa.

JC Mercantil tiene una oportunidad significativa para mejorar su clima organizacional, un aspecto esencial para el crecimiento y éxito sostenido de la empresa. Para lograrlo, debe trabajar en áreas como la motivación, la comunicación interna, la implementación de incentivos adecuados, el fomento del trabajo en

equipo, la mejora del liderazgo y la atención a las ideas y necesidades de los trabajadores. Al abordar estas áreas de mejora, la empresa no solo optimizará su ambiente laboral, sino que también potenciará el compromiso y la productividad de su equipo, creando así una base sólida para su desarrollo futuro.

A continuación, se pretende detallar la percepción de los entrevistados respecto a la comunicación interna de la empresa. Se analiza si los trabajadores tienen algún aporte sobre este aspecto y, en caso afirmativo, cuáles han sido sus observaciones o sugerencias. Este análisis permitirá comprender mejor cómo los trabajadores perciben los canales de comunicación dentro de la organización y qué mejoras podrían implementarse según sus experiencias y puntos de vista. En el Gráfico 16 se detalla cómo se aprecia la comunicación interna efectiva, con cuya clasificación se busca determinar cómo la perciben sus colaboradores.

**Gráfico 16**  
**Apreciación de la comunicación interna efectiva**



**Fuente:** elaboración propia de información acerca de la comunicación, 2024

La comunicación interna en una empresa es uno de los aspectos fundamentales para garantizar la fluidez de la información con respecto a la toma de decisiones y el fortalecimiento del clima organizacional. Es totalmente relevante que los trabajadores reciban la información de manera clara, concisa y transparente, ya que esto impacta directamente en su desempeño, motivación, así como en la calidad de los productos o atención al público. Además, una comunicación efectiva favorece la colaboración entre equipos, previene malentendidos y contribuye a una cultura organizacional más cohesionada.

El análisis de la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa JC Mercantil revela una clara percepción negativa respecto a la comunicación interna de la organización. El 86% señala que la empresa presenta serias deficiencias en cuanto a la calidad de la comunicación, mientras que solo el 14% considera que la comunicación es buena. Esta disparidad en las respuestas sugiere que existe una percepción generalizada de que la comunicación dentro de la empresa no es eficiente, lo cual podría estar afectando el clima laboral y la productividad de los trabajadores.

Una deficiente comunicación interna en una organización puede generar una serie de problemas importantes que afectan tanto su funcionamiento como su éxito a largo plazo. En primer lugar, puede ocasionar una falta de alineación estratégica, en la que los empleados no están adecuadamente informados sobre los objetivos y las estrategias de la empresa, lo que lleva a una incomprensión sobre cómo sus

responsabilidades individuales impactan en las metas globales de la organización (Rubio, 2023).

En este sentido, la mala comunicación interna puede generar desmotivación en los trabajadores, quienes pueden sentirse excluidos respecto a las decisiones importantes que toma la empresa. La falta de retroalimentación por medio de reuniones puede ser una preocupación significativa, ya que los trabajadores no perciben que sus opiniones o inquietudes sean tomadas en cuenta, lo que reduce su compromiso y el afecto hacia la empresa en labores operativas y administrativas.

Es importante aclarar que, dentro de los aportes brindados de manera verbal por los trabajadores entrevistados para mejorar la comunicación interna de la empresa, se menciona que debe haber orden, brindar el mensaje claro, comunicar las situaciones con anticipación, seguir una línea de comunicación y escuchar ideas por parte de los integrantes del área operativa.

Es fundamental recalcar que los aportes brindados por los colaboradores son recomendaciones necesarias para mejorar la comunicación interna de la empresa. Tener orden y claridad refleja una necesidad urgente de estructurar mejor los mensajes que se transmiten. Esto permite evitar confusiones, además de garantizar que todos los miembros del equipo reciban la misma información de manera comprensible y precisa.

La necesidad de que se comuniquen las situaciones con anticipación también es muy relevante, ya que reduce la incertidumbre y permite a los trabajadores estar preparados ante cualquier cambio o situación que afecte su labor. A su vez, es importante que los directivos estén en total sintonía y que se evite dar información diferente que genere confusión.

También se debe hacer énfasis en que, según dos opiniones de los trabajadores, ya han expuesto el caso en reuniones, pero no mejora, por lo que detallan que, al ser una empresa familiar, existe mucha controversia en los puntos de vista y en la delegación de funciones.

El hecho de que la empresa sea familiar y que exista mucha controversia señala un posible desafío organizacional relacionado con la estructura de poder. En las empresas familiares, es común que las decisiones se vean influenciadas por factores familiares, lo que puede generar conflictos de intereses o confusión sobre las responsabilidades y roles dentro de la empresa.

Por otro lado, es importante comentar que la única respuesta positiva en cuanto a la comunicación podría corresponder a un trabajador que haya tenido una experiencia diferente a los demás o que simplemente lo perciba bien porque es uno de los colaboradores que tiene menos de un año de haber ingresado a laborar en la empresa. Sin embargo, el hecho de que solo una persona comparta esta opinión indica que la mayoría de los trabajadores están experimentando una comunicación

inadecuada y sienten que no se está promoviendo un ambiente de transparencia ni de colaboración eficiente.

La percepción de mala comunicación en JC Mercantil es una señal de preocupación para la jefatura y la persona encargada del departamento de recursos humanos de la empresa. Es esencial que se realice una evaluación detallada de los canales de comunicación en relación con las líneas de mando, de tal forma que se identifiquen fallos y se busquen soluciones para mejorar la emisión de mensajes dentro de la organización.

#### **4.2.4 Análisis del desempeño laboral para el éxito empresarial**

En este apartado se analizan preguntas orientadas a explorar la perspectiva de los colaboradores en relación con el desempeño laboral. El objetivo primordial es valorar la importancia y los beneficios percibidos por los colaboradores en lo que respecta a su desenvolvimiento en sus labores y en la creación de un clima laboral adecuado.

La obtención de información directamente de los colaboradores permite contrastar las respuestas y enriquecer significativamente el estudio y sus resultados. De esta manera, se logra visualizar con mayor precisión las posibles desviaciones que requieren la implementación de estrategias de cambio efectivas, dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo, así como el desarrollo profesional de los colaboradores.

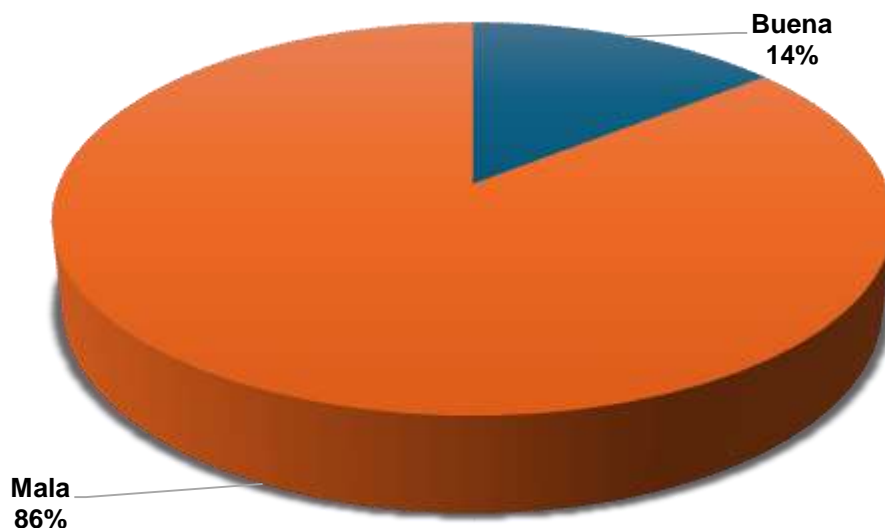
#### **4.2.4.1 Análisis del reconocimiento y recompensas del desempeño laboral**

Conocer si la empresa reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo es de gran relevancia para este análisis, ya que hacerlo permite mantener un personal altamente motivado mediante compensaciones y retribuciones tanto intangibles como tangibles, debido a que esto hace que las personas se sientan valoradas de tal manera que estén a gusto con el trato de la organización.

Esto no solamente beneficia a los trabajadores de manera individual, sino que genera un impacto relevante en el desempeño de la organización y en el ambiente laboral. Además, fomenta el rendimiento en los trabajadores porque los motiva a esforzarse más y a mejorar continuamente, así como también puede crear vínculos de compromiso para que se ejecuten las funciones laborales de una manera más eficiente.

A continuación, se muestran los resultados en el Gráfico 17, relacionados con la consulta ¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo?, para la cual se mide si la empresa JC Mercantil aplica técnicas al respecto, empleando una escala de medición que permita valorar la percepción de los trabajadores sobre este tema, que tiene una participación central en el ambiente laboral y en la forma en que esta empresa trabaja. El reconocimiento laboral no solo impacta en la motivación del personal, sino que también influye directamente en los niveles de compromiso y productividad.

**Gráfico 17**  
**¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo?**



**Fuente:** elaboración propia con información acerca del esfuerzo y los méritos, 2024

Como se logra ver en el gráfico anterior, se determina que el 86% indica que el esfuerzo y los méritos no son reconocidos en el trabajo, mientras que el 14% de la población entrevistada responde que sí se reconoce. Se identifica que hay respuestas contradictorias entre las partes; sin embargo, el mayor porcentaje se refleja en el personal que indica que no se valora, generando un mal manejo del reconocimiento laboral. Este nivel de calificación ya es conocido en los métodos de motivación, en los cuales la percepción del trabajador no es clara, pues es parte de la labor de la empresa generar cambios sobre estos temas de trabajo con los colaboradores ante los beneficios que generan a ambas partes.

Reconocer y valorar el esfuerzo diario de cada trabajador según las tareas asignadas a su puesto de trabajo es crucial para cualquier organización, ya que refleja el compromiso de la empresa con su equipo. Estos gestos de

agradecimiento, simples y fáciles de implementar, tienen un gran valor para cada individuo, promoviendo un mayor compromiso, así como un sentido de pertenencia hacia la institución en la que están integrados (Muñoz y Portilla, 2023).

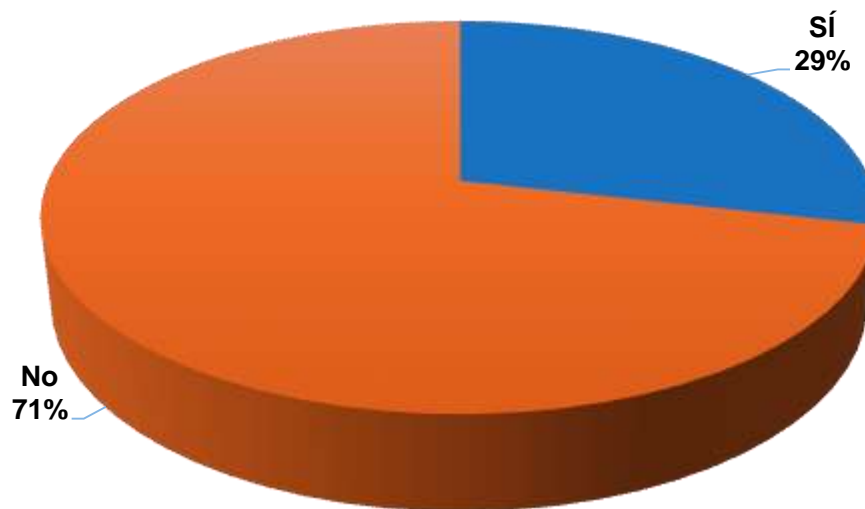
Cuando se reconoce el buen trabajo de los colaboradores mediante acciones tangibles e intangibles, cada individuo siente que la organización realmente está valorando su esfuerzo, lo cual permite crear el vínculo que los autores mencionados anteriormente expresan en el enunciado anterior con respecto al sentido de pertenencia en la empresa.

Sin embargo, retomando los resultados obtenidos por parte de la población entrevistada en la empresa JC Mercantil, se determina que no se están ejecutando las acciones adecuadas para brindar un reconocimiento digno y valorado, que a su vez promueva el compromiso y aumente el grado de satisfacción de los trabajadores. Ante esta situación, es clave comprender el porcentaje de personas que expresan la necesidad de ser escuchadas, recibir elogios verbales, constante motivación, y que se establezcan retribuciones tangibles que los impulsen a mejorar y a dar un mayor esfuerzo en sus labores diarias.

Otro de los factores de estudio es el tema de los incentivos. Brindar incentivos a los trabajadores se considera importante, ya que esto produce que el trabajador se sienta valorado al notar que se le reconoce de manera adicional por un buen desempeño. Cabe mencionar que otorgar incentivos no solamente es una manera de reconocer el buen trabajo, sino que también se puede considerar como una

herramienta para motivar, retener y atraer talento humano, siendo una estrategia que se puede integrar en una organización para obtener resultados positivos en el clima organizacional. Seguidamente, se muestra el Gráfico 18, referente a si la empresa JC Mercantil da incentivos a los colaboradores.

**Gráfico 18**  
**¿Se dan incentivos a los trabajadores?**



**Fuente:** elaboración propia con información acerca de incentivos, 2024

Los resultados estiman que la mayoría de los informantes participantes expresan que para ellos es importante que se les reconozca su trabajo por medio de incentivos. Sin embargo, se evidencia que de la población entrevistada el 29% recibe incentivos monetarios y el 71% restante no percibe ningún tipo de incentivo. Esta diferencia refleja un desfase entre las expectativas del personal y las prácticas actuales de la organización en materia de motivación laboral.

Para complementar lo anterior, se logra ver que la empresa no está proporcionando incentivos de una manera adecuada y planificada. Esto puede

generar consecuencias perjudiciales tanto para el rendimiento individual como para el éxito empresarial. Al no contar con un método para incentivar al personal, los trabajadores pueden verse afectados en la calidad de su trabajo, pérdida de motivación, falta de compromiso y una productividad baja al no sentirse reconocidos ni recompensados.

Además, cuando no se dan incentivos, puede generarse un ambiente laboral negativo, donde los trabajadores sienten que sus esfuerzos no son valorados ni apreciados. Por consiguiente, esto puede ocasionar conflictos internos entre las líneas de mando, ya que, este tipo de situaciones afecta no solo la dinámica interna del equipo, sino también el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, con base en las respuestas recibidas, el hecho de que se elija solamente a dos personas para otorgarles incentivos del total del personal no se considera un acto que propicie justicia dentro del marco que engloba la ética. En otras palabras, cuando se ofrecen incentivos a unos y a otros no, sin una razón o sin mediciones del esfuerzo y calidad del trabajo, puede afectar drásticamente tanto la moral como la motivación de cada trabajador.

Se logra identificar la presencia de una empresa poco justa con sus trabajadores, lo cual afecta a la cultura organizacional. Esto genera una percepción de una jefatura que transmite poca confianza hacia la dirección, la gestión del talento y una empresa que genera poca transparencia con sus trabajadores.

La mala planificación en los incentivos genera disconformidad entre los colaboradores, debido a que sienten que no están siendo remunerados en relación con su rendimiento. Es importante aclarar que en una empresa hay trabajadores que suelen ejecutar mayores esfuerzos y rendir mejor, mientras que otros no tienen la misma capacidad, y esto genera una serie de descontentos (Gómez y Gallego, 2020).

Al comparar el criterio anterior con la situación actual de la empresa JC Mercantil, se puede decir que no cuenta con una planificación de incentivos que promueva una justa y equitativa manera de reconocer el esfuerzo del talento humano, por lo que están dejando de lado múltiples factores que pueden ser de gran beneficio para contar con un equipo de trabajo más satisfecho y motivado.

Por lo tanto, cuando se otorgan incentivos a los colaboradores, una organización puede recibir una gran cantidad de beneficios, no solo para los trabajadores, sino para la empresa y su operación general, ya que uno de los principales pilares de toda compañía es el talento humano. A su vez, implementar esta práctica de incentivos, ya sea monetarios o no monetarios, permite promover un mejor desempeño de los colaboradores, ya que, al saber que pueden ser recompensados, se esforzarán más y mejorarán.

El desempeño organizacional puede entenderse como una evaluación estructurada del trabajo que realiza cada persona, considerando cómo lleva a cabo sus funciones, el cumplimiento de metas y los resultados, con el fin de mejorar su

rendimiento y, sobre todo, su contribución al crecimiento de la organización (Chiavenato, 2020, citado en Dávila et al., 2022). Este tipo de práctica ayuda a reducir la rotación de talento humano, ya que un colaborador que percibe que su esfuerzo está siendo reconocido y que, a su vez, se siente seguro en el lugar de trabajo, no optará fácilmente por buscar oportunidades en otras empresas, lo que permite a la compañía contar con un equipo consolidado.

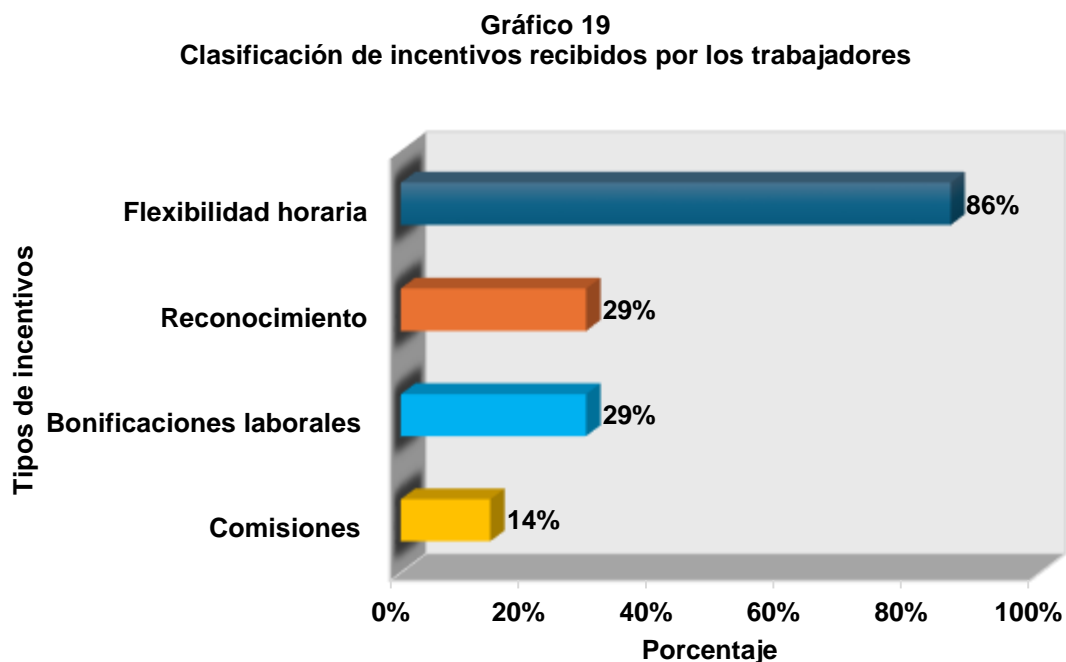
Si los directivos implementan estas estrategias, pueden visualizar tanto a corto como a largo plazo un mayor incremento en la productividad, ya que brindar incentivos genera que los colaboradores trabajen de manera más eficiente, lo cual conlleva a la mejora en la calidad del trabajo y la optimización de procesos. También ayuda a fortalecer la cultura organizacional, fomentar un clima positivo, promover relaciones laborales saludables y un ambiente de trabajo óptimo.

Es importante que los directivos de la empresa JC Mercantil tomen en consideración las diferentes maneras de incentivar al personal, ya sea de manera monetaria o no monetaria, con el fin de buscar mejores resultados para el rendimiento de la empresa y trabajadores más satisfechos.

El autor Campo (2017) así lo indica, al afirmar que se ha demostrado que las recompensas son fundamentales, no solo en términos salariales, sino también al reconocer el trabajo del colaborador, considerando su crecimiento y desarrollo profesional. Este tipo de reconocimiento no solo refuerza el sentido de pertenencia

y el compromiso del trabajador con la organización, sino que también contribuye a su crecimiento y satisfacción personal dentro del entorno laboral.

En el Gráfico 19 se muestra el tipo de incentivos que perciben los trabajadores, brindados por la empresa JC Mercantil.



**Fuente:** elaboración propia con información de la clasificación de incentivos, 2024

El gráfico anterior muestra resultados acerca de los tipos de incentivos brindados por la empresa JC Mercantil, los cuales permiten valorar la frecuencia de uso entre las opciones que establece el área de Recursos Humanos. En este sentido, los datos reflejan las percepciones prácticas que la organización utiliza en esta materia para motivar a los colaboradores del estrato estudiado, que corresponde al área Operativa y Administrativa.

Los resultados indican que el incentivo utilizado con mayor frecuencia es la flexibilidad horaria, la cual representa el 86% del total de la población participante. Al analizar este dato en relación con las características de la empresa, se observa una orientación hacia esquemas que buscan otorgar a los colaboradores mayores beneficios como parte del bienestar laboral. Estos esquemas procuran ofrecer mayor autonomía en la gestión del tiempo.

Según Chiavenato (2017), recibir un incentivo económico directo puede favorecer el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo cual genera satisfacción en los trabajadores. No obstante, este tipo de compensación no es la única valorada, ya que existen otros beneficios que, aunque distintos, también contribuyen al bienestar emocional y fortalecen el compromiso con la empresa.

Por su parte, el 29% de los informantes opina que los incentivos disfrutados también se presentan en forma de reconocimiento y bonificaciones laborales, los cuales obtienen, de manera respectiva, dicho resultado. Este dato constituye una evidencia muy relevante para las estrategias de motivación intrínseca y extrínseca, ya que el reconocimiento, aunque no implique un alto costo, representa un símbolo importante para los colaboradores, impactando positivamente en su percepción de valor dentro de la empresa.

También Robbins & Judge (2020) afirman que las bonificaciones económicas son una forma concreta de recompensar el desempeño laboral. Sin embargo, su uso limitado suele estar relacionado con restricciones presupuestarias o con la

ausencia de políticas formales dentro de la organización. En otras palabras, muchas empresas no las implementan por falta de recursos, aunque existen otros tipos de incentivos que podrían tener un impacto incluso mayor en los trabajadores.

En cuanto al incentivo relacionado con las comisiones, este obtuvo un resultado del 14%, lo cual indica que solo una parte de los colaboradores afirma recibir este tipo de beneficio. Esto confirma que no todos los trabajadores disfrutan de los mismos incentivos, por lo tanto, es probable que la empresa carezca de programas que promuevan estos beneficios de manera equitativa. La baja representación de este indicador sugiere que no todas las empresas cuentan con programas e incentivos suficientemente diversificados y accesibles para todos.

Los datos sugieren que la política empresarial en materia de incentivos se centra principalmente en recompensas no financieras, priorizando esquemas que ofrecen otras formas de satisfacción y facilidades. Esto permite cierta flexibilidad laboral en diversos aspectos, de acuerdo con la percepción de los colaboradores. Sin embargo, es importante señalar que podrían ampliarse las estrategias para diversificar los incentivos no financieros, lo cual limitaría menos el impacto en el comportamiento de los trabajadores, quienes podrían beneficiarse aún más, acercándose así a la empresa.

En síntesis, la política empresarial en materia de incentivos se enfoca en esquemas de tipo no financiero, priorizando condiciones laborales como la flexibilidad. Sin embargo, existe una subutilización de estrategias complementarias

como el reconocimiento o las bonificaciones, lo cual podría limitar el impacto de las acciones de motivación en la productividad y el compromiso organizacional. La escasa implementación de comisiones, por su parte, refleja una oportunidad de mejora en lo que respecta a la implementación de sistemas basados en el desempeño o resultados.

Para complementar lo anterior, brindar incentivos resulta fundamental dentro de una organización como forma de promover la motivación, pero a su vez puede ser insuficiente si no se otorgan de manera constante o si no se adaptan a las expectativas de los colaboradores. Reconocer únicamente en ciertos momentos y de manera informal podría no ser tan efectivo como un sistema estructurado de incentivos, lo cual es una situación que ocurre en JC Mercantil.

La mayoría de los trabajadores que indicaron que no se aplican ninguna de las opciones brindadas revela una carencia de beneficios adicionales que podrían fortalecer su motivación y desempeño. La falta de incentivos monetarios como bonificaciones, aumentos salariales o comisiones sugiere que la empresa no está proporcionando un estímulo adecuado para fomentar una mayor productividad.

Finalmente, los auditores Gómez & Gallego (2022) manifiestan que, cuando una empresa implementa un sistema de incentivos para retener a sus trabajadores, está aplicando una de las estrategias más efectivas para lograr un mayor rendimiento y desempeño, ya que los colaboradores sienten que su esfuerzo es

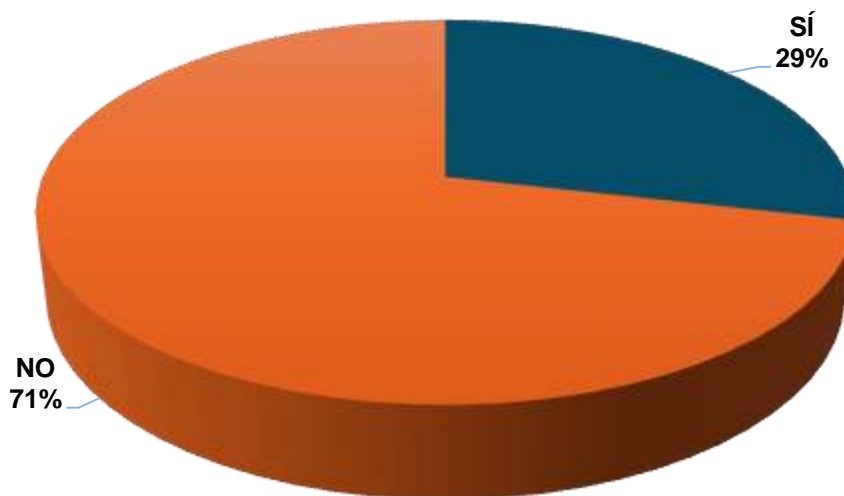
reconocido y recompensado. Sin embargo, esta metodología también presenta ciertos inconvenientes que pueden generar efectos negativos. Si los trabajadores perciben que reciben pocos incentivos, es posible que experimenten desmotivación, al no percibir una recompensa proporcional a su esfuerzo. Esto podría afectar su rendimiento, su fidelidad hacia la empresa e incluso la retención de talento.

#### **4.2.4.2 Análisis del desarrollo profesional y crecimiento como parte del clima organizacional**

Se analiza un factor crucial para el buen desempeño laboral en la empresa JC Mercantil: la disponibilidad de recursos tecnológicos y físicos. Estos elementos son fundamentales para optimizar la productividad, mejorar la eficiencia operativa y garantizar que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para realizar sus tareas de manera efectiva.

En el Gráfico 20 se presenta información sobre si los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente cada día. Estos recursos son fundamentales para garantizar un desempeño óptimo y para asegurar que los trabajadores cuenten con las herramientas adecuadas para cumplir con sus responsabilidades. Además, el acceso a estos recursos no solo influye en la productividad, sino también en el bienestar y satisfacción de los trabajadores.

**Gráfico 20**  
**¿Dispone de recursos tecnológicos y físicos para un buen desempeño laboral?**



**Fuente:** elaboración propia con información de recursos tecnológicos y físicos, 2024

En el gráfico anterior se observa que el 71% de los trabajadores afirmaron contar con los recursos tecnológicos y físicos necesarios para un buen desempeño laboral, lo cual se considera positivo; sin embargo, el 29% indicó lo contrario, señalando que no disponen de los recursos adecuados. Además, algunos de estos trabajadores mencionan que, al solicitar lo necesario, los tiempos de espera en muchas ocasiones son bastante extensos. Por su parte, manifiestan que los espacios de trabajo no están completamente acondicionados para un desarrollo óptimo o no cumplen con las condiciones de calidad requeridas.

De acuerdo con lo indicado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020), se debe brindar a los trabajadores, de manera oportuna, los implementos necesarios para realizar el trabajo acordado, asegurándose de que cuenten con estándares de calidad aceptables y reemplazándolos tan pronto como dejen de ser

eficaces, siempre y cuando el empleador haya consentido que los trabajadores no utilicen sus propias herramientas para la ejecución de las funciones diarias en su centro de trabajo.

De acuerdo con el Código de Trabajo de Costa Rica, es responsabilidad del empleador proporcionar a los trabajadores los útiles, herramientas y materiales necesarios para ejecutar sus labores de manera eficiente. Estos deben cumplir con estándares de calidad acordes con las necesidades de los trabajadores y deben reponerse inmediatamente cuando dejen de ser funcionales. Este es un factor que puede ponerse en cuestionamiento, con base en una de las regulaciones de un ente gubernamental que establece la obligación del patrono de otorgar suministros a los trabajadores.

En este sentido, el resultado obtenido indica que la eficiencia y el rendimiento de cualquier equipo de trabajo dependen en gran medida de la disponibilidad inmediata de los recursos adecuados. Las demoras en este proceso no solo obstaculizan el trabajo diario, sino que también afectan la percepción de los trabajadores sobre el compromiso de la empresa con su bienestar y eficiencia operativa. Aunque la mayoría de los trabajadores disponen de los recursos necesarios para realizar su labor, la existencia de un porcentaje considerable que no cuenta con lo adecuado indica que aún existen áreas que requieren atención.

Los retrasos en la entrega de recursos, así como los espacios de trabajo deficientemente acondicionados, son factores que, si no se abordan de manera

adecuada, pueden generar un ambiente laboral menos eficiente y motivador, lo que podría repercutir negativamente en la moral y productividad de los trabajadores. La empresa debe considerar estas señales con el fin de buscar soluciones efectivas para garantizar que todos los trabajadores dispongan de lo necesario para desarrollar su labor de manera óptima.

#### **4.2.4.3 Análisis del diseño de un sistema de gestión del desempeño laboral**

A continuación, se aborda el crecimiento organizacional en la empresa JC Mercantil, con el propósito de analizar diversos aspectos que influyen en el desarrollo y bienestar de sus trabajadores. Al respecto, se analiza si la empresa ofrece talleres de capacitación, la frecuencia de estos, además de la relevancia de estas actividades para el crecimiento profesional de los trabajadores. También, se detalla las actividades recreativas que la empresa organiza, las cuales pueden contribuir a mejorar la cohesión y el ambiente laboral.

Otro punto clave será evaluar si los trabajadores están familiarizados con las políticas de cultura organizacional, así como su nivel de satisfacción respecto al ambiente de trabajo. Se busca también identificar si los trabajadores perciben mejoras en relación con el clima organizacional y qué tipo de valores consideran presentes dentro de la empresa. Finalmente, se da a conocer si los empleados recomendaran a JC Mercantil como una opción laboral en la zona de Occidente, lo que permite obtener una perspectiva sobre la reputación de la empresa y el grado de compromiso de su personal.

De acuerdo con los resultados, se obtiene que el 100% indica que no se imparten talleres de capacitación, esto refleja una carencia impactante tanto en el desarrollo profesional como en la mejora continua dentro de la empresa JC Mercantil. La capacitación es un elemento crucial para el crecimiento, así como para la competitividad de cualquier organización. Además, los talleres enfocados en la mejora de productos y procesos son necesarios para optimizar la producción, la innovación y la satisfacción del cliente.

La falta de este tipo de formación sugiere que los directivos no cuentan con las herramientas necesarias para identificar áreas de mejora en las labores diarias de los trabajadores, lo que puede resultar en procesos ineficientes, demorados y carentes de innovación. El tema de las capacitaciones puede convertirse en parte de las prioridades de una empresa o no, y por eso puede tornarse en una estrategia difícil de implementar.

En el ámbito de la capacitación, muchas empresas enfrentan serias deficiencias y dificultades en su enfoque hacia una adecuada administración y gestión de estos procesos. A menudo, las estrategias de capacitación no se actualizan o no están alineadas con las necesidades reales de la organización ni con los avances tecnológicos del mercado. Esta falta de compromiso efectivo con el desarrollo de los trabajadores puede generar un estancamiento en las habilidades del personal, lo que a su vez afecta tanto a la productividad como al desempeño global de la empresa (Monroy, 2023).

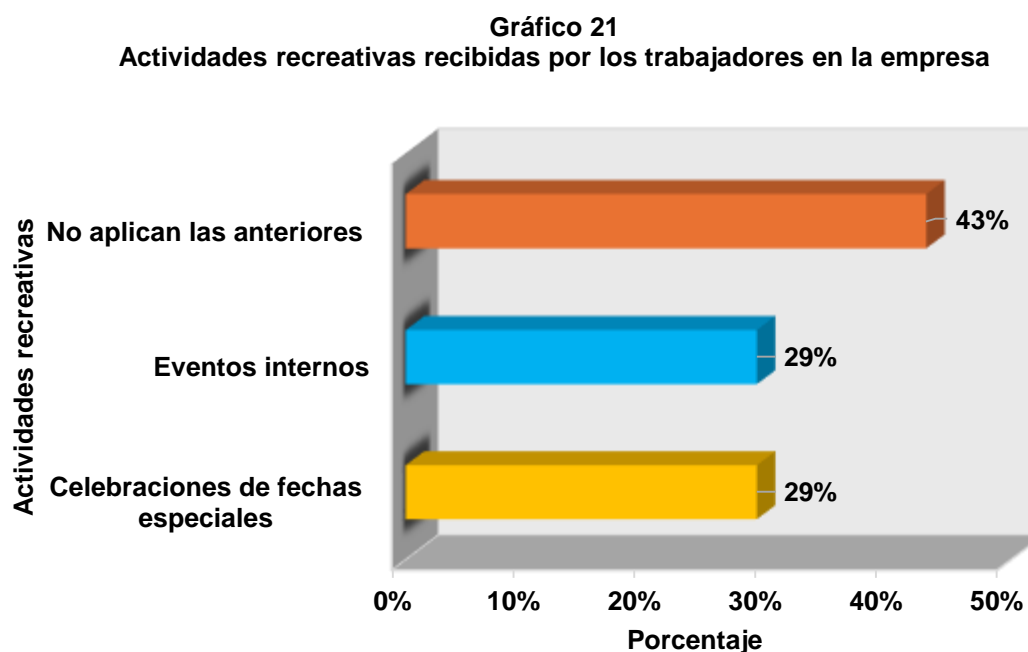
Queda claro que muchas empresas, incluida JC Mercantil, enfrentan serias deficiencias y dificultades en cuanto a la implementación de una adecuada administración y gestión, especialmente en lo que respecta a la capacitación de su personal. En el caso de esta empresa, la falta de una estrategia tanto clara como bien estructurada para la formación de sus trabajadores ha generado un entorno donde el desarrollo de habilidades se ve comprometido, afectando también el fortalecimiento de competencias.

Sin una capacitación adecuada, los trabajadores pueden seguir utilizando métodos obsoletos o ineficientes, lo que podría resultar en una pérdida de competitividad frente a empresas que sí invierten en el desarrollo de su talento humano. Además, la carencia de formación específica para la mejora de procesos podría generar un estancamiento en la innovación, ya que los colaboradores no tendrían las habilidades necesarias para proponer nuevas ideas o soluciones que optimicen los productos y servicios.

La falta de talleres de capacitación evidencia una gestión inadecuada en cuanto a la importancia que se le da al aprendizaje y al crecimiento profesional, lo que puede ocasionar desmotivación y crear una percepción de que la empresa no se enfoca en mejorar. La importancia general de esta consulta radica en que la totalidad de los trabajadores concuerda en que la empresa no procura que se impartan talleres de capacitación orientados a la mejora de productos y procesos, lo cual resalta una oportunidad clave para que la empresa reevalúe sus prácticas de desarrollo de talento y mejora continua. La empresa debe reconsiderar sus

políticas de formación, asegurándose de que sus colaboradores cuenten tanto con las habilidades como con los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos y promover mejoras constantes.

En relación con las respuestas obtenidas de la población entrevistada, se analiza el tema de las actividades recreativas impartidas por la empresa JC Mercantil. A través de las opiniones de los trabajadores, se busca determinar la variedad de estas actividades en el fortalecimiento del ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores. En el Gráfico 21 se muestran los resultados acerca de las actividades que reciben.



**Fuente:** elaboración propia con datos de actividades recreativas, 2024

Es importante mencionar que el gráfico anterior se basa en múltiples respuestas, donde solamente cuatro de las personas entrevistadas afirmaron que reciben actividades recreativas, tales como eventos internos y celebraciones en

fechas especiales. Por otro lado, tres personas indicaron que no reciben actividades de eventos internos, charlas motivacionales, celebraciones en fechas especiales, giras laborales, pausas laborales, almuerzos conjuntos u otros, los cuales se clasifican bajo la condición de "ninguno de los anteriores".

Se observa que un 43% de los trabajadores indicaron que la empresa no aplica ninguna de las actividades recreativas propuestas, lo que permite identificar que la organización presenta una carencia clara en factores que promuevan la motivación debido a la falta de una planificación estratégica. Esta ausencia de iniciativas recreativas sugiere que la empresa podría estar dejando de lado programas y espacios clave para fortalecer el compromiso y la satisfacción del personal.

A su vez, un 29% expresó que reciben actividades recreativas tanto de eventos internos como en celebraciones de fechas especiales. Si bien estas acciones son positivas y contribuyen al bienestar de los colaboradores, su aplicación ocasional no es suficiente para generar un impacto sostenido en la motivación y el clima laboral. La ausencia de iniciativas recreativas continuas puede generar estrés, desconexión entre los trabajadores y una disminución en la productividad. Es esencial que la empresa reconozca el impacto positivo que estas actividades pueden tener en el rendimiento y la motivación de los colaboradores, lo que a su vez contribuiría a un mejor ambiente laboral.

El realizar las mismas actividades laborales de manera diaria sin algún tipo de actividad recreativa genera estrés en los colaboradores. Actualmente, el estrés laboral se ha convertido en un tema de gran preocupación para numerosos investigadores, quienes, a través de diversos estudios, han logrado identificar el impacto significativo que este tiene tanto en la salud como en el rendimiento laboral de los trabajadores (Torres, 2022). El estrés laboral es un factor que muchas veces se pasa por alto, pero tiene un impacto muy significativo en la vida de las personas. No solo afecta la salud, sino que también se refleja en el rendimiento laboral, por lo que se le debe prestar la atención necesaria.

Por lo tanto, la falta de espacios para la recreación puede contribuir al agotamiento y a una disminución en la productividad a largo plazo, ya que el estrés y la falta de interacción social pueden impactar negativamente en el rendimiento de los trabajadores. Por tanto, JC Mercantil requiere incorporar actividades recreativas regulares que promuevan un ambiente laboral más dinámico, saludable y colaborativo, lo cual beneficiaría tanto a los trabajadores como a la empresa en general.

#### **4.2.4.4 Análisis de la evaluación del desempeño y los resultados esperados**

A continuación, se desarrolla el análisis de desempeño laboral como parte del tema de estudio de la investigación. En este apartado, se analizan diversos aspectos relacionados con cómo la empresa gestiona y mide el rendimiento de sus trabajadores. Se abordan aspectos relacionados a si la empresa cuenta con

mecanismos para evaluar el desempeño laboral, cómo realiza estas mediciones y si se reconoce adecuadamente el esfuerzo y los méritos de los trabajadores.

Además, se detalla si JC Mercantil brinda incentivos dentro de la organización, tanto en su tipo como en su aplicación. Se da a conocer si la empresa imparte charlas de motivación y con qué frecuencia. Por su parte, se examina si dispone de los recursos tecnológicos y físicos necesarios para fomentar un buen desempeño laboral. Medir el desempeño laboral debe enfocarse en conocer el rendimiento de cada trabajador, promover motivación, compromiso y buscar oportunidades de crecimiento, que permita construir un equipo de trabajo sólido y satisfecho para que se cuente con un buen ambiente laboral.

Según el porcentaje obtenido de las siete personas entrevistadas, los resultados fueron completamente negativos, ya que el 100% respondió que la empresa JC Mercantil no mide de ninguna manera el desempeño de los trabajadores, lo cual impide descubrir el potencial del equipo de trabajo ni identificar fortalezas que puedan ser estimuladas para promover un crecimiento individual.

Este resultado refleja una clara área de oportunidad dentro de la gestión de recursos humanos de la empresa JC Mercantil. La falta de medición del desempeño impide a los líderes y gerentes tomar decisiones informadas sobre la mejora de las habilidades y el rendimiento de los colaboradores. Además, sin un sistema de evaluación adecuado, es difícil identificar áreas de mejora y reconocer el esfuerzo y los logros de los colaboradores, lo que podría generar desmotivación y una menor

sensación de pertenencia hacia la organización. Contar con un sistema de evaluación de desempeño no solo sería clave para el crecimiento individual, sino también para el éxito organizacional en su conjunto.

A través de la evaluación del desempeño laboral, el gerente de talento humano puede analizar de manera sistemática el rendimiento de los empleados, lo que le permite identificar tanto aspectos positivos como negativos en la realización de las tareas propias de cada puesto. Esto le permite determinar si los colaboradores están cumpliendo con los requisitos y estándares de calidad, así como evaluar si requieren capacitación adicional, incentivos o si es necesario implementar mejoras en los procesos y procedimientos.

Por esta razón, la evaluación del desempeño se considera una herramienta clave para la gestión del talento humano, ya que contribuye a posicionar a la organización en el mercado competitivo actual (Duran, 2021). En este caso, la empresa JC Mercantil está omitiendo la evaluación del desempeño laboral, dejando de lado la identificación de los ámbitos negativos o positivos para considerar la aplicación de capacitaciones o acciones que permitan mejorar los procesos y habilidades de cada trabajador.

Medir el desempeño de los trabajadores de una organización es esencial para promover el crecimiento colectivo e individual, ya que permite tener expectativas claras de cada persona con respecto a los resultados y comportamiento dentro de la empresa. Además, es de gran relevancia conocer si la

empresa reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo, ya que realizarlo permite mantener un personal altamente motivado mediante compensaciones y retribuciones tanto tangibles como intangibles, lo cual hace que las personas se sientan valoradas y, a su vez, que se sientan a gusto con el trato de la organización.

Esto no solo beneficia a los trabajadores de manera individual, sino que genera un impacto relevante en el desempeño de la organización y en el ambiente laboral. Además, fomenta el rendimiento de los trabajadores porque los motiva a esforzarse más y a mejorar continuamente; también puede crear vínculos de compromiso para que se ejecuten las funciones laborales de una manera más eficiente.

#### **4.2.4.5 Análisis de la gestión del bajo desempeño y los efectos en el clima laboral**

En las empresas pueden existir confusiones sobre a quién acudir en caso de problemas laborales. Esto muchas veces se da porque las jefaturas no comunican y no muestran el organigrama para que cada uno de los trabajadores tenga claro quién es la persona encargada de atender los conflictos de su área de trabajo.

Este es un problema común en las empresas pequeñas u organizaciones familiares, porque no determinan las funciones de cada puesto de trabajo. Así, se da una distorsión entre las líneas de mando y surge el desconocimiento total de quién es el encargado directo de cada departamento para gestionar conflictos laborales.

En el Gráfico 22, se muestran múltiples respuestas de los trabajadores entrevistados con respecto a qué departamento intercede para buscar soluciones. En el caso del Departamento Operativo, señalan 57% del 100%; Gerencia General obtuvo 43% del 100%; el Departamento de Recursos Humanos 29% del 100%; la opción de “ninguna de las anteriores” obtuvo un 29% de 100% y el Departamento Administrativo 14% de 100%. Hay poca claridad respecto de quién es el encargado directo de buscar soluciones en caso de conflictos. A continuación, se muestra la información pertinente:



**Fuente:** elaboración propia con datos de gestión de conflictos laborales, 2024

Al existir un 29% de respuestas negativas, señaladas con la opción de “ninguna de las anteriores”, queda claro que no saben a quién acudir en caso de conflictos laborales. Al aplicar la entrevista, se identifica que los dos informantes son trabajadores de nuevo ingreso, y expresan que no se les brindó la inducción necesaria; no se les mostró el organigrama, lo cual les genera desconocimiento

respecto de a quién buscar en caso de problemas. Por otro lado, los trabajadores con un tiempo extenso de trabajar para la organización brindan una gran variedad de respuestas, lo que permite visualizar que no tienen claro a quién dirigirse; muchos se saltan las líneas de mando y van directamente a la jefatura.

Complementando lo anterior, este es un problema muy frecuente en las empresas familiares, ya que no se establecen claramente las primeras instancias para la resolución de conflictos. Muchas veces puede surgir un liderazgo imparcial para abordar problemas entre los miembros de trabajo, pues podría estarse ante la toma de decisiones oblicuas que no benefician en su totalidad a la empresa.

La ausencia de una estructura organizacional basada en procesos puede dar lugar a la falta de coordinación, desorden y deficiencia en el desempeño de las actividades, lo que genera un ambiente laboral conflictivo. Esto provoca una serie de problemas recurrentes, como la falta de conocimientos en la organización por parte de los administradores, empleados que desempeñan funciones irrelevantes, deficiencias en la comunicación entre las áreas y un desconocimiento de las tareas y de las relaciones entre los miembros de la comunidad implicada (Bastidas, 2018).

Apoyando lo mencionado, la estructura organizacional es un elemento fundamental para que se dé una relación estructurada entre las líneas de mando en relación con la resolución de conflictos y conocimiento de las autoridades. Si no se establece, es muy probable que se presente una separación contundente en la comunicación de las partes. Cuando los conflictos son abordados directamente por

las jefaturas puede ocasionar un aumento de tensiones de los colaboradores, ya que, si no hay una manera concisa de resolver conflictos por medio de una forma objetiva, equitativa y justa, puede afectar de manera directa el ambiente laboral de la organización.

Otro factor relevante por mencionar es que, si no se tiene la certeza de a quién acudir en caso de conflictos laborales, como sucede a las dos personas de la empresa JC Mercantil, que no saben en su totalidad a quién dirigirse, podría suceder que se prolonguen las resoluciones sin una intervención adecuada y estructurada. Esto implica que, si no se comprende quién es la persona responsable, puede ser muy difícil encontrar soluciones y comunicarse con las personas adecuadas para que se gestione correctamente el conflicto.

Es importante conocer si los trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente laboral en JC Mercantil. La satisfacción laboral es un indicador clave del bienestar de los trabajadores y tiene un impacto directo en su rendimiento y compromiso con la empresa. El hecho de que el 100% de los entrevistados se sientan satisfechos con el ambiente laboral es, sin duda, un resultado positivo, pero, un indicador que se puede cuestionar sin duda alguna. Parece que la empresa ha logrado crear un entorno laboral que favorece el bienestar de sus trabajadores, no obstante, las respuestas dadas respecto de la motivación laboral, desempeño laboral, métodos de capacitación, incentivos, reconocimientos laborales han sido todas negativas, en contra del bienestar de los trabajadores.

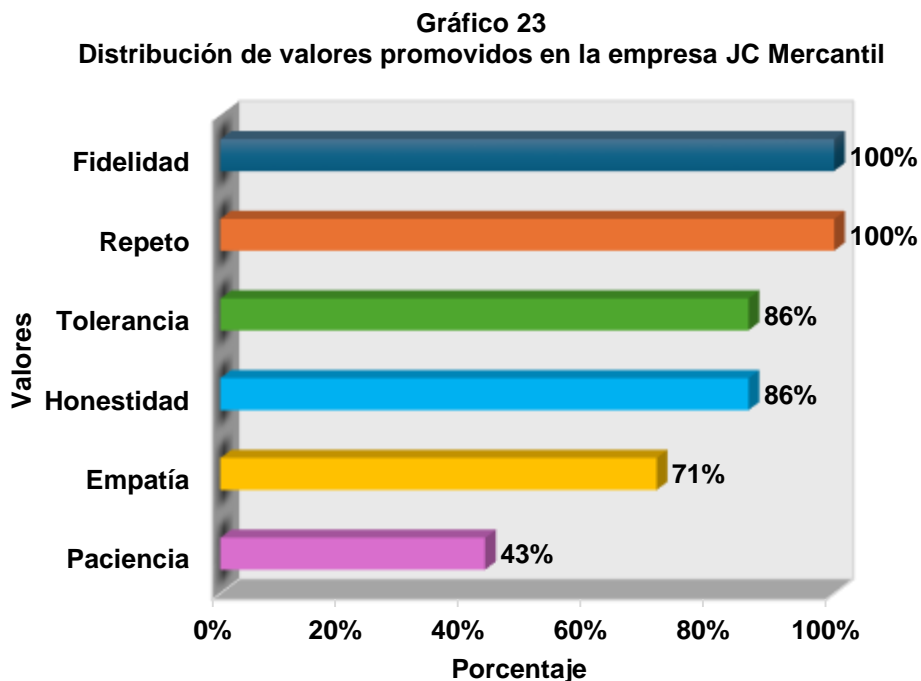
Es posible que los trabajadores perciban el ambiente laboral como agradable en términos de relaciones interpersonales o en cuanto a la calidad del espacio físico de trabajo, pero cuando se analizan aspectos fundamentales para su desarrollo y motivación, como el acceso a una capacitación adecuada, el reconocimiento de su esfuerzo o la implementación de incentivos tangibles, se observa una deficiencia considerable. Esto sugiere que la satisfacción con el ambiente laboral podría ser superficial y estar más relacionada con factores externos o no relacionados con el desarrollo personal y profesional.

En conclusión, aunque la satisfacción con el ambiente laboral es un buen punto de partida, la empresa debe profundizar en la evaluación de otros aspectos que realmente impactan el bienestar y el compromiso de sus colaboradores. Una empresa que se enfoque solo en la creación de un ambiente agradable, sin atender las necesidades de capacitación, motivación e incentivos, está perdiendo una oportunidad crucial para fortalecer su cultura organizacional y mejorar su desempeño a largo plazo.

Otro aspecto clave por considerar es el tipo de valores que los trabajadores perciben dentro de la empresa JC Mercantil. Los valores organizacionales juegan un papel fundamental en la formación de la cultura empresarial y en la motivación de los colaboradores. En caso de que los colaboradores de JC Mercantil cuenten con este tipo de valores organizacionales, eso puede contribuir significativamente a mejorar el funcionamiento operativo de la empresa, ya que impacta positivamente en la productividad, eleva el nivel de competencia interna y promueve un servicio al

cliente de mayor calidad. Además, estos valores fortalecen la unión del equipo de trabajo, al crear un ambiente laboral más colaborativo y orientado al logro de objetivos comunes.

Es importante aclarar que los valores presentes en la empresa JC Mercantil corresponden principalmente a valores organizacionales relacionados con los comportamientos, creencias, costumbres y aspectos personales, más que a valores empresariales definidos dentro del marco filosófico de la organización. Por lo tanto, se percibe que la empresa no cuenta con una representación clara de valores empresariales institucionales, sino que adopta valores personales que pueden contribuir como una guía estratégica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, a continuación, en el Gráfico 23 se muestra la distribución de los valores organizacionales presentes en la empresa JC Mercantil.



**Fuente:** elaboración propia con datos de valores promovidos en JC Mercantil, 2024

Es importante destacar que el gráfico anterior refleja respuestas múltiples, lo que permite observar que en la empresa JC Mercantil se promueven diversos valores organizacionales. Los colaboradores señalaron que el respeto y la fidelidad están presentes en un 100% de las respuestas, seguido por la tolerancia y la honestidad, ambas con un 86% del 100%. La empatía fue mencionada por el 71% del 100% de los entrevistados, mientras que la paciencia obtuvo un 43% del 100%. Estos resultados evidencian que, aunque algunos valores están fuertemente arraigados, otros aún pueden ser fortalecidos dentro del entorno laboral.

Se observa una falta de paciencia a la hora de solicitar una actividad específica dentro de las funciones laborales. Esto plantea una contradicción interesante entre los principios éticos promovidos por la empresa y las actitudes observadas en la práctica diaria. Si bien la inculcación de estos valores es fundamental para construir un ambiente laboral tanto saludable como colaborativo, la falta de paciencia en la ejecución de las tareas podría reflejar una desconexión entre los ideales que la empresa busca promover y la dinámica de trabajo real.

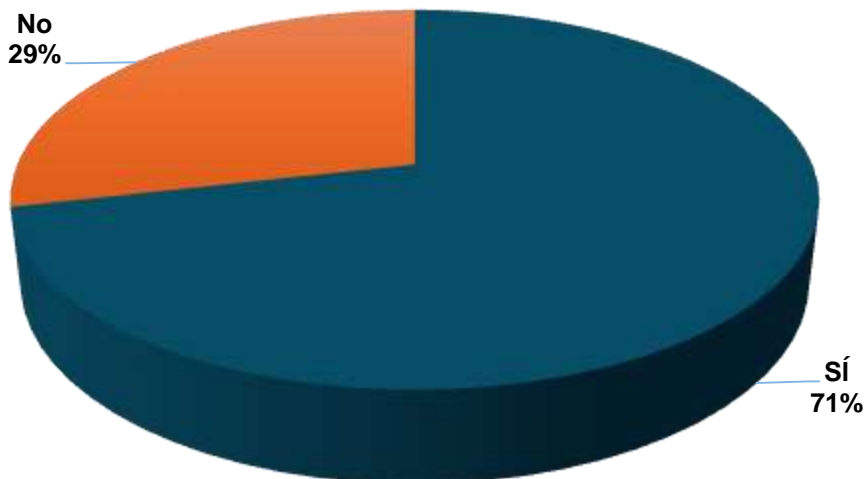
La paciencia, que es una virtud clave en el proceso de trabajo, especialmente cuando se requiere que los trabajadores realicen las actividades específicas de manera cuidadosa, parece estar ausente en situaciones de alta presión o cuando se requiere una respuesta rápida. Esto puede estar relacionado con una cultura organizacional que valora la rapidez, además de la eficiencia, en el cumplimiento de los objetivos, pero no ha logrado integrar completamente estos valores éticos en los procesos operativos.

Si bien, es positivo que la empresa promueva valores como el respeto y la empatía, la falta de paciencia puede generar un entorno en el que los trabajadores se sientan presionados para cumplir con las expectativas rápidamente, lo que podría desembocar en estrés, falta de atención al detalle y en última instancia, un rendimiento deficiente en las tareas que requieren más tiempo o concentración.

Además, la falta de paciencia en los directivos de la empresa al solicitar ciertas actividades, puede también indicar una falta de comprensión respecto de las capacidades individuales de los colaboradores o una escasa disposición para brindar el tiempo adecuado y que estos puedan cumplir con sus responsabilidades de manera óptima. Esto puede generar un sentimiento de frustración y ansiedad entre los trabajadores, quienes, a pesar de estar alineados con los valores de la organización, pueden sentir que sus esfuerzos no son suficientemente valorados o comprendidos.

Por último, se indaga si los trabajadores refieren a la JC Mercantil como una buena opción laboral en la zona de Occidente. Esta información es crucial para evaluar la reputación de la empresa dentro de la comunidad local y su capacidad para atraer y retener talento. Por lo tanto, se presenta el Gráfico 24, que muestra si los colaboradores considerarían recomendar a JC Mercantil como una excelente opción laboral. Los resultados obtenidos permiten realizar un análisis significativo en función de los factores clave identificados a lo largo de esta investigación. Esta información es valiosa, ya que refleja la percepción general del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores.

**Gráfico 24**  
**¿Valora usted el referir a la empresa JC Mercantil como una excelente opción laboral en el área de Occidente?**



**Fuente:** elaboración propia con datos sobre la percepción de los trabajadores, 2024

Según los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los trabajadores de JC Mercantil, el 71% de ellos afirmaron que recomendarían la empresa como una excelente opción en la región de Occidente, mientras que el 29% expresó lo contrario. Esto ofrece una perspectiva valiosa sobre la percepción interna respecto de la compañía. El hecho de que una mayoría significativa considere que es una excelente opción para trabajar, refleja un nivel positivo de satisfacción y confianza en la empresa.

Sin embargo, una proporción no muy grande indica que no recomendaría la empresa. Esta situación genera una reflexión más profunda sobre las áreas de mejora. Además, denota una proporción considerable de trabajadores insatisfechos o con una percepción negativa hacia la empresa. Las razones detrás de esta postura podrían ser diversas, como la falta de oportunidades de crecimiento, una remuneración poco competitiva, problemas de liderazgo, gestión o incluso aspectos

relacionados con la cultura organizacional, la comunicación interna o el equilibrio entre vida personal y trabajo.

Es esencial que la empresa tome en cuenta estas opiniones, de tal manera que se esfuerce por entender las causas específicas de este descontento, ya que, si bien el porcentaje es menor, puede ser indicativo de factores que podrían afectar la retención de talento y la productividad en el largo plazo.

Además, el contraste entre la opinión de la mayoría y casi una cuarta parte de los trabajadores, plantea la necesidad de una reflexión estratégica sobre cómo mejorar la satisfacción general y reducir las posibles brechas existentes entre diferentes grupos dentro de la organización. Una gestión proactiva de los recursos humanos, basada en la realimentación continua, la creación de espacios de comunicación abierta, así como la implementación de cambios que aborden las necesidades de todos los trabajadores, podría ayudar a transformar las opiniones negativas en positivas.

Pese a los que se genere de comprensión de estas respuestas, es claro que los trabajadores se sienten bien, aun cuando existe una gran fragilidad en su clima organizacional. Sin embargo, se considera que, dentro del sentimiento o arraigo que muestran estos trabajadores, es importante el convencimiento del trabajo que JC Mercantil proyecta en el mercado como marca. En este sentido, no se debe dejar de lado que los colaboradores no solo mantienen por la motivación y otros aspectos relacionados.

### **4.3 Cierre analítico y conciliación investigativa**

A partir del análisis desarrollado, se confirma que el clima organizacional dentro de la empresa JC Mercantil se ve influenciado por múltiples factores estructurales y relacionales que, en su conjunto, condicionan tanto el desempeño de los colaboradores como la toma de decisiones estratégicas por parte de la alta Gerencia. La investigación ha permitido identificar brechas sustanciales en la comunicación interdepartamental, la implementación de procesos de motivación, el reconocimiento, en la ejecución de programas de formación y mejora continua.

El clima organizacional presenta una serie de debilidades estructurales, culturales y comunicacionales que inciden de manera directa en el bienestar de los colaboradores, la productividad y el crecimiento organizacional. Los hallazgos muestran de forma reiterada la ausencia de políticas institucionales claras en torno a la cultura organizacional, la motivación laboral, el liderazgo participativo y el reconocimiento del desempeño, elementos claves para una gestión del talento humano efectivo.

La ausencia de herramientas sistemáticas para evaluar el desempeño laboral, junto con una limitada cultura de planificación estratégica, representa un desafío significativo que debe ser abordado con urgencia; especialmente si se considera el compromiso y la trayectoria laboral de muchos de los colaboradores. Esta realidad refleja una necesidad latente de redefinir la estructura interna de la

empresa desde una perspectiva más integradora, que promueva una gestión humana basada en el mérito, la equidad y la participación activa de todo el personal.

Además, uno de los aspectos más evidentes en el estudio es la falta de conocimiento y aplicación de valores organizacionales fundamentales, como la ética, el respeto y la solidaridad. Esta carencia se traduce en un entorno donde predominan líneas de mando autocráticas, con un liderazgo poco empático y escasa inclusión en la toma de decisiones. Sumado a esto, se evidencia una comunicación interna fragmentada que obstaculiza la construcción de una cultura organizacional coherente y orientada al logro colectivo.

JC Mercantil está condicionada por una cultura empresarial tradicional, con escasa adaptabilidad a las prácticas modernas de gestión. Por tanto, se hace imprescindible una reestructuración de las políticas internas y un compromiso firme por parte de la alta Dirección para construir un entorno de trabajo que propicie la motivación, el compromiso, el crecimiento profesional y la sostenibilidad organizacional. Solo mediante una acción planificada y sostenida se podrá avanzar hacia una mejora integral del clima organizacional, que impacte positivamente tanto en los trabajadores como en los objetivos estratégicos de la empresa.

Es importante considerar que, por los aspectos vulnerables que presenta empresa, es necesario aplicar medidas correctivas acordes con las desviaciones encontradas, de modo que la empresa pueda mejorar en cuanto al desarrollo y control de la gestión del talento humano.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## **PRINCIPALES HALLAZGOS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

El presente apartado constituye el análisis de cierre de la investigación, para consolidar los resultados y presentar las conclusiones derivadas del análisis final. En este sentido, se abordan diversos aspectos clave, donde se identifican tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad que emergen del estudio.

A la luz de esta información integral, se establecen las recomendaciones necesarias para la aplicación de un proceso de mejora continua, concebido como un elemento central para el crecimiento y desarrollo del clima laboral en JC Mercantil. Estas recomendaciones, basadas en la evidencia obtenida, buscan impulsar un cambio positivo y sostenible en el ambiente de trabajo de la empresa.

### **5.1 Conclusiones**

Las principales conclusiones se desarrollan a continuación, como los principales resultados positivos encontrados:

- 1.** Es una empresa con 36 años de trayectoria en el mercado, por lo que se caracteriza como una organización estable a lo largo del tiempo. Se especializa en la fabricación de mobiliario para oficina y el hogar, así como en la distribución de calzado para los sectores de salud, hotelería y cocina.

2. El personal de la empresa JC Mercantil se caracteriza por una amplia diversidad de edades, lo que resulta altamente beneficioso al permitir la integración de diferentes experiencias, habilidades y perspectivas laborales, enriqueciendo así el ambiente de trabajo y fomentando la innovación.
3. La planilla de la empresa está integrada por personal con amplia antigüedad, así como por talento humano nuevo. A pesar de esta diversidad presentada en el rango de años laborados para la empresa, la organización mantiene un equipo de trabajo estable, lo que refleja un equilibrio entre los aportes que puede brindar el personal nuevo y la experiencia del personal más antiguo.
4. Si bien, el 100% de los trabajadores manifiestan sentirse satisfechos con el ambiente laboral, este resultado positivo debe ser analizado con cautela, pues no refleja una evaluación integral de los aspectos clave que realmente impactan el bienestar y la motivación de los trabajadores.
5. El análisis de los resultados de la entrevista evidencia una percepción mayormente positiva de los trabajadores hacia JC Mercantil, con un 71% de ellos dispuestos a recomendar la empresa como una excelente opción en la región de Occidente. Sin embargo, el 29% de trabajadores que no recomendarían la empresa y destaca áreas de insatisfacción que, aunque menores, no deben ser ignoradas.

Dentro de este análisis se cuantifican las siguientes conclusiones, las cuales muestran resultados principales de tipo negativo.

1. Se obtiene un 86% de predominancia masculina en la población del Departamento Operativo entrevistado, lo que se considera un área con una oportunidad de mejora, ante la posibilidad de incorporar el género femenino en dicha área. Esta situación se debe, en gran medida, a que las labores propias del sector suelen ser de alta exigencia física, lo que ha favorecido históricamente la contratación de personal masculino.
2. Los resultados de la entrevista permiten identificar que los directivos del área Gerencial, Operacional y de Recursos Humanos pertenecen a un mismo núcleo familiar, lo cual genera conflictos en la toma de decisiones, debido a la influencia de relaciones personales que afecta la objetividad en los procesos de gestión.
3. JC Mercantil muestra una tendencia hacia la estabilidad, con una alta retención de trabajadores en el largo plazo. No obstante, también enfrenta algunos desafíos relacionados con la falta de diversidad en términos de experiencia, especialmente en el rango de 5 a 10 años. Se considera que, fomentar un equilibrio entre estabilidad, renovación de ideas y crear un entorno donde los nuevos trabajadores se sientan incluidos y comprometidos, podría ser fundamental para el éxito y el crecimiento continuo de la empresa.

4. El hecho de que un 43% de los trabajadores entrevistados del área operativa desconozca qué es la motivación laboral, sugiere que las estrategias y políticas implementadas en la organización no están logrando su objetivo de manera efectiva. Es esencial revisar y ajustar estos enfoques, mejorando la comunicación y asegurándose de que las iniciativas de motivación sean claras, accesibles y comprensibles para todos los trabajadores.
  
5. Los resultados indican una contundente falta de implementación de estrategias de motivación laboral en la empresa JC Mercantil. El 100% de los entrevistados de las jefaturas del área Gerencial, Operacional y de Recursos Humanos, mencionan que no se están utilizando estas estrategias, lo cual sugiere que la empresa no está priorizando adecuadamente el bienestar y la motivación de sus trabajadores.
  
6. El análisis deja en evidencia la falta de iniciativas motivacionales consistentes y planificadas dentro de la empresa JC Mercantil. Aunque existen algunas acciones percibidas como implementadas, la mayoría de los trabajadores consideran que estas no son suficientes, lo que refleja una oportunidad de mejora significativa.
  
7. Que un 86% de los trabajadores del área operativa y administrativa entrevistados consideren que la comunicación interna en JC Mercantil es mala, lo cual indica que hay un problema globalizado dentro de la organización en este ámbito. La mayoría de los trabajadores no perciben que

la empresa esté logrando una comunicación clara y efectiva, lo que puede estar afectando su desempeño y bienestar.

- 8.** El 71% de respuestas negativas indica que la mayoría de los trabajadores no perciben un buen liderazgo, lo que señala problemas en la comunicación, el estilo de gestión y el apoyo de los directivos. Aunque un 29% de los trabajadores entrevistados ven el liderazgo como bueno, esto refleja que existen áreas donde las jefaturas sí están siendo efectivas, lo que permite visualizar oportunidades de mejora.
- 9.** El personal del área Operativa está acudiendo de manera incorrecta a un encargado que pertenece al mismo nivel jerárquico, lo que genera una desconexión en la cadena de mando. A su vez, el Departamento de Recursos Humanos muestra poca incidencia en la resolución de conflictos, lo que constituye uno de los entes responsables de mediar en los problemas organizacionales en busca de soluciones.
- 10.** El 100% de las personas entrevistadas, tanto jefaturas como subalternos, indican que la empresa JC Mercantil no mide el desempeño laboral. Esta ausencia refleja una falta estructural que compromete la capacidad de la empresa para evaluar, reconocer y mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

- 11.** Existe una división significativa entre las opiniones de los trabajadores del área Operativa y Administrativa, con respecto al reconocimiento de su esfuerzo y los méritos. El 57% de los colaboradores considera que la empresa no valora su esfuerzo y los méritos, mientras que el 43% sí siente que son reconocidos.
- 12.** Los directivos expresan en sus respuestas que brindan un reconocimiento económico a una persona en específico del área Operativa. Por lo tanto, existen preferencias, a nivel interno de la empresa, en relación con el reconocimiento de esfuerzos y méritos, lo que afecta de manera directa la moral, genera un ambiente poco equitativo y puede ocasionar una competencia desleal.
- 13.** Los resultados de la entrevista del área Operativa y Administrativa muestran una clara diferencia en las respuestas obtenidas, ya que, el 71% de los trabajadores indican que la empresa no brinda incentivos, mientras que el 29% opina lo contrario. Al compararlo con lo mencionado por los directivos se logra ver que existe concordancia, ya que, detallan que otorgan un seguro funerario y bonificaciones solamente a un trabajador.
- 14.** En relación con los resultados obtenidos del área Operativa y Administrativa, se muestra que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con los recursos brindados, sin embargo, existe una parte de entrevistados que no lo están, por lo que existe un área que se debe tomar en cuenta para mejorar

y garantizar que todos los trabajadores cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar cada una de sus tareas.

**15.** Existe ausencia total de programas de capacitación en la empresa JC Mercantil, lo cual representa una oportunidad significativa de mejora para la organización. La falta de formación continua no solo limita el desarrollo profesional de los trabajadores, sino que también puede afectar negativamente la competitividad, la innovación y la eficiencia operativa.

**16.** La falta de actividades recreativas en JC Mercantil, como lo evidencian las respuestas de las personas entrevistadas, deja claro una oportunidad clave para mejorar el bienestar laboral y la cultura organizacional. Si bien las celebraciones en fechas especiales son un elemento positivo, no son suficientes para fomentar un ambiente de trabajo equilibrado y saludable.

**17.** El hecho de que el 57% de los trabajadores indique que la empresa no cuenta con políticas claras de cultura organizacional, refleja una carencia significativa en cuanto a la definición y comunicación de los valores fundamentales dentro de la organización, tales como ética, moral, respeto y solidaridad. Esta falta de políticas puede generar confusión y desalineación en el comportamiento de los colaboradores, lo que afectaría la cohesión y el ambiente laboral en general. Por otro lado, el 43% que sí percibe la existencia de estas políticas muestra que, aunque hay algunos esfuerzos en esta dirección, la implementación es inconsistente y no ha logrado impactar a la

mayoría de los trabajadores. Esta disparidad debe ser un llamado de atención para la empresa, ya que una cultura organizacional sólida es clave para mantener un entorno de trabajo saludable, productivo y alineado con los valores institucionales.

**18.** La respuesta unánime de los trabajadores de JC Mercantil sobre la necesidad de mejorar el clima organizacional resalta áreas clave que requieren atención para fortalecer la cultura interna y el desempeño de la empresa. La motivación, la comunicación entre las áreas Operativa y Gerencial, los incentivos, el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo y el seguimiento adecuado de la línea de mando, son aspectos cruciales para garantizar un ambiente de trabajo productivo, saludable y colaborativo.

**19.** La empresa JC Mercantil ha logrado establecer una base sólida de valores éticos como el respeto, la empatía, la honestidad, la fidelidad y la tolerancia dentro de su cultura organizacional. Sin embargo, la contradicción surge cuando estos principios no se reflejan plenamente en la forma en que se gestionan las actividades laborales, especialmente en lo que respecta a la falta de paciencia a la hora de solicitar tareas específicas. Esta falta de paciencia, por parte de los líderes o encargados, puede generar presiones innecesarias y afectar negativamente tanto la calidad del trabajo como el bienestar de los colaboradores.

**20.** La empresa JC Mercantil presenta varios problemas en el ámbito de clima organizacional, desempeño laboral y crecimiento organizacional. Estos desafíos se deben a la necesidad urgente de mejorar aspectos clave como la gestión de la motivación laboral, la comunicación interna, la gestión de conflictos, las políticas de cultura organizacional, y la medición del desempeño. Además, se requiere fortalecer las capacitaciones, el reconocimiento de méritos y esfuerzos, así como la implementación de incentivos y actividades recreativas. Abordar estos puntos permitirá crear un entorno más saludable y productivo, para favorecer el crecimiento tanto de los trabajadores como de la organización en su conjunto.

#### **5.1.1 Conciliación final de conclusiones**

A partir del análisis integral de los resultados, se puede concluir que la empresa JC Mercantil presenta diversas deficiencias en áreas clave como programas de capacitación, estrategias de motivación, métodos para medir el desempeño laboral, mecanismos de resolución de conflictos, comunicación interna, liderazgo, incentivos, reconocimientos, espacios recreativos y la definición de valores empresariales. Estas carencias impactan negativamente en el clima laboral y representan una barrera para el desarrollo y crecimiento organizacional sostenible.

En consecuencia, se reafirma que para JC Mercantil es fundamental redefinir su enfoque hacia la gestión del talento humano y la cultura organizacional, con miras a consolidar una estructura más inclusiva, participativa y orientada al crecimiento

continuo. La implementación de acciones concretas en materia de liderazgo, comunicación, capacitación, reconocimiento y motivación no solo contribuirá a mejorar el ambiente de trabajo, sino que también fortalecerá la productividad, la retención del talento y el posicionamiento de la empresa como una organización sólida, humana y comprometida con el desarrollo de su gente.

## **5.2 Recomendaciones**

Luego de exponer los principales resultados, se enlistan las recomendaciones, las cuales buscan brindar soluciones para mejorar la calidad del trabajo y contribuir en la optimización de los procesos internos de JC Mercantil.

### **Cultura organizacional y clima laboral**

- 1.** Rediseñar y formalizar políticas de cultura organizacional con principios claros de ética, respeto, solidaridad y valores compartidos, comunicándolas de forma efectiva a todos los niveles jerárquicos.
- 2.** Promover actividades recreativas periódicas y espacios de convivencia para fortalecer la cohesión entre los equipos y mejorar el ambiente de trabajo.
- 3.** Fomentar una cultura de escucha activa mediante espacios formales para recibir sugerencias y preocupaciones del personal.

## **Motivación, incentivos y reconocimiento**

4. Desarrollar un plan integral de motivación laboral que incluya metas claras, incentivos monetarios y no monetarios, reconocimiento público y seguimiento individualizado del progreso del personal.
5. Establecer un sistema de reconocimiento equitativo y permanente basado en el mérito, con criterios objetivos que eviten favoritismos y fomenten una competencia sana.
6. Ofrecer charlas motivacionales y formativas periódicas, adaptadas a las diferentes áreas de trabajo, donde se busque personas capacitadas para ofrecer conocimientos, que puedan conectar emocionalmente con los trabajadores, de modo que se logre el objetivo esperado.

## **Comunicación organizacional**

7. Fortalecer los canales de comunicación interna entre la gerencia, mandos medios y colaboradores operativos, promoviendo reuniones informativas periódicas con lenguaje claro y accesible.
8. Establecer un protocolo interno para la realimentación bidireccional, donde tanto jefaturas como trabajadores puedan expresar necesidades, resultados y propuestas de mejora.

## **Liderazgo y estructura jerárquica**

9. Implementar programas de formación continua para líderes de área en temas como gestión de equipos, comunicación asertiva y resolución de conflictos.
  
10. Reestructurar la cadena de mando, si es necesario, aclarando roles y líneas de autoridad para evitar ambigüedades y dejar claro a quién recurrir en caso de conflictos laborales.

## **Evaluación del desempeño y desarrollo profesional**

11. Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores claros, que incluya seguimiento, realimentación y planes de mejora personalizados.
  
12. Realizar evaluaciones periódicas para detectar brechas de rendimiento y áreas de potencial crecimiento en cada colaborador.
  
13. Promover la capacitación continua del personal mediante alianzas con instituciones académicas, formación interna o contratación de expertos externos.

## **Gestión estratégica para el crecimiento organizacional**

14. Comunicar de forma clara y accesible los planes estratégicos de la empresa a todos los colaboradores, para fomentar una cultura de alineación hacia objetivos comunes.
  
15. Hacer la transición desde una visión centrada en la supervivencia operativa hacia una planificación estratégica sostenible, integrando a todos los niveles de la empresa en el proceso de toma de decisiones.

### **5.2.1 Conciliación final de recomendaciones**

Las recomendaciones aquí planteadas surgen como respuesta directa a las áreas de mejora identificadas durante el proceso investigativo, lo que permite visualizar un conjunto de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión organizacional de JC Mercantil. Cada propuesta busca generar cambios positivos que, en conjunto, impulsen un ambiente laboral más saludable, motivador y eficiente, donde el talento humano se perciba como un eje central en el desarrollo de la empresa.

La mejora del clima organizacional, el establecimiento de políticas claras de cultura institucional, la aplicación efectiva de métodos de motivación, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, el fomento de la comunicación asertiva, el reconocimiento

justo y equitativo del esfuerzo laboral, así como el desarrollo profesional continuo a través de la capacitación, son prácticas que no solo benefician al trabajador, sino que también optimizan el funcionamiento interno y externo de la empresa.

En suma, el éxito de estas acciones dependerá de la voluntad de la alta dirección por asumir el liderazgo del cambio, acompañada de una planificación estratégica y el seguimiento continuo de los resultados. Solo así será posible consolidar una transformación organizacional real, alineada con los principios de mejora continua y desarrollo sostenible.

### **5.3 Vinculación de las conclusiones con las recomendaciones**

Con base en el análisis de los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y observación directa dentro de la empresa JC Mercantil, se elabora un cuadro que relaciona las conclusiones con las recomendaciones propuestas en este estudio. El propósito es evidenciar la correspondencia lógica entre los problemas detectados en el diagnóstico organizacional y las acciones sugeridas para abordarlos, con el fin de ofrecer soluciones estratégicas orientadas a la mejora continua.

La estructura de esta tabla permite visualizar, de manera clara, directa y organizada, cómo cada recomendación responde específicamente a una o varias debilidades identificadas en el contexto interno de la organización. Sirve como una herramienta práctica tanto para la toma de decisiones como para la planificación de

mejoras institucionales. A continuación, se presenta la Tabla 9, la cual establece la vinculación directa entre las conclusiones y las recomendaciones propuestas:

**Tabla 9 Vinculación de las conclusiones y recomendaciones**

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación relacionada</b>
<b>Poca claridad en valores organizacionales.</b>	Recomendación 1
<b>Carencia de actividades recreativas.</b>	Recomendación 2
<b>Deficiencia en la cultura de escucha activa.</b>	Recomendación 3
<b>Ausencia de motivación laboral.</b>	Recomendaciones 4,5,6
<b>Mala comunicación interna.</b>	Recomendaciones 7,8,14
<b>Falta de liderazgo.</b>	Recomendación 9,10
<b>Falta de medición del desempeño.</b>	Recomendaciones 11,12
<b>Carencia de programas de capacitación.</b>	Recomendación 13
<b>Ausencia de procesos de gestión en la toma de decisiones.</b>	Recomendación 15

**Fuente:** elaboración propia sobre la vinculación de conclusiones y recomendaciones, 2024

El análisis relacional entre las conclusiones y las recomendaciones demuestra la coherencia del proceso investigativo y la pertinencia de las propuestas planteadas. Estas han sido diseñadas para responder a necesidades reales en áreas clave como cultura organizacional, motivación, comunicación, liderazgo y desempeño laboral. La vinculación estratégica garantiza que las sugerencias sean aplicables y orientadas a resultados concretos que favorezcan tanto el bienestar de los colaboradores como el fortalecimiento organizacional de JC Mercantil.

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y UTILIZADA**

Aguirre. M, Sánchez. E y Hurel. C (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. Digital Publisher, 7(4), pp.462-473. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo-/8549558.pdf>

Agusto. H y Estévez. P (2011). Desarrollo de un método de clasificación de edad para imágenes faciales basado en análisis antropométrico y de texturas. Universidad de Chile. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/10-4183/cf-saravia\\_je.pdf;jsessionid=B160FD4B7B2841979B163B088041-0573?sequence=4](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/10-4183/cf-saravia_je.pdf;jsessionid=B160FD4B7B2841979B163B088041-0573?sequence=4)

Álvarez, M. (2022). Desarrollo Empresarial /Crecimiento y Desarrollo. <https://www.grupoalbe.com/desarrollo-empresarial-crecimiento/#:~:text=El%20Crecimiento%20organizacional%20es%20el,para%20poder%20medir%20los%20resultados.>

Alveiro, C (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica Visión de Futuro. 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Araque. Yamarú, Meriño. V y Meriño. C (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Revista EAN, 84(43-61). <http://www.scielo.org.-co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>

Armendáriz. C, Zamora. F y Luna. O (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. Universidad y Sociedad, 11(5), pp. 327-335. <http://scielo.-sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-327.pdf>

Armenteros, A y Torres, J (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. Revista Cubana de Enfermería, 34(1), <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>

Armijos. M, Morán, M (2022). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los empleados: revisión de literatura. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 9(1), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/-8635115.pdf>

Bastidas. V (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial”. [Maestría en Administración de Empresas]. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>

Bermejo. M, Suarez. L y Salazar. M (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. Ciencias Holguín. 28(3). - <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/html/#:~:text=-El%20clima%20organizacional%20es%20el,en%20herramientas%20con%20un%20rigor>

Bermúdez (2015). Capacitación: *Una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. *Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), Pp1-25. <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>

Brizuela. T (2019). Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED. *Revista Espiga*, 18(37), pp 99-110. <https://www.redalyc.org/journal/4678/46785973-7002/html/>

Cajiao. L (s.f). La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa. Universidad Católica Lumen Gentium. [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.-500.12237/2195/\\_-importancia\\_clima\\_organizaci%c3%93nal\\_dentro\\_ambiente\\_laboral\\_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.-500.12237/2195/_-importancia_clima_organizaci%c3%93nal_dentro_ambiente_laboral_empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Canales. A, López. J y Napán. A (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINIONIA*.6 (1). Universidad Científica del Sur. <https://dialnet.unirioja.-es/download/articulo/7941178.pdf>

- Candela, M (2016). Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM-/article/download/2543/2638/8644>
- Campo. A (2017). Cómo mantener la motivación de los trabajadores dentro de la empresa. Universidad de Cantabria, España. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13616/CAMPOCASTANEDOAMELIA.pdf?sequence=1>
- Carapas. A, Uvidia. K y Torres. O (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, vol.8(3)*. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-78902021000200045](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000200045)
- Carazo. P y Chaves K (2015). Recreación como estrategia para el afrontamiento del estrés en ambientes laborales. *Revista Digital de Educación Física* 6(36), pp.43-55. <https://dialnet.unirioja.es/desc-arga/articulo/5391810.pdf>
- Chacón. V (2015). Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/-tesisJCem/-2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

- Chagray. N, Ramos. S, Neri. A, Maguiña. R e Hidalgo. Y (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*. 11(2). San José, Costa Rica. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-49322020000200003](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200003)
- Cepeda. S, Salguero. O y Sánchez. Y (2015). Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00-002472.pdf>
- Dávila. R, Agüero. E, Palomino. J y Zapana. D (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n1/2218-3620-rus-14-01-576.pdf>
- Daza. A, Beltrán. L y Silva. J (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, vol.29(1), 65-76. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>
- Díaz. R (2019). La imagen corporativa y su relación con la reputación corporativa de la empresa prestadora de servicios EMAPAT S.A. madre de Dios 2018. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. <https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5938DIAZ->

\_NR.pdf;jsessionid=D3BBDC A3412E6F64CC78B1E8C4A74A97?sequence=1

Dirección de Gestión del Talento Humano (s.f). Manual de buenas prácticas de clima laboral. [https://cdn02.pucp.education/administrati-vo/2017/04/26160504/Manual-Clima-Laboral-PUCP-2017\\_1.pdf](https://cdn02.pucp.education/administrati-vo/2017/04/26160504/Manual-Clima-Laboral-PUCP-2017_1.pdf)

Durán. A (2021). Importancia de la evaluación del desempeño laboral para mejorar los procesos y procedimientos de las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39663/AndresFelipeDuranDuran2021Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Durán. A (2021). Importancia de la evaluación del desempeño laboral para mejorar los procesos y procedimientos de las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39663/AndresFelipeDuranDuran2021-Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Equipo Pyrsel Consultores. (11/04/2017). Importancia de mejorar el clima organizacional. <https://pyrsel.es/problemas-clima-laboral-empresa/>

Escobar. S, Miranda. J y Rivas. K (2019). “Plan de capacitación para fortalecer el clima organizacional del personal de la facultad de ciencias naturales y

matemática de la universidad de el salvador”. [Tesis para optar por la licenciatura, Universidad de El Salvador]. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1-9393/1/%E2%80%9CPLAN%20DE%20CAPACITACI%C3%93N%20PARA%20FORTALECER%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20PERSONAL%20DE%20LA%20FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20NATURALES%20Y%20MATEM%C3%81TIC.pdf>

Espinoza R. y Prado J., (2017). Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional. <https://repositorio.unan.edu.ni/9399/1/19069.pdf>

Espitia. C, Martínez. N y Menco. M (2022). Diseño de un modelo conceptual de clima organizacional que contemple las dimensiones impactadas en las oficinas de gestión de proyectos por el trabajo remoto. Universidad Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream-/handle/001/2055/Espitia%20Garz%C3%B3n%20Catalina-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Feria. H, Matilla. M y Mantecón. S (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf>

- Flores. J y Delgado. J. (2021). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar 6(4) p 637. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2608>
- Folgueiras. P (s.f). La entrevista. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445-/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Forrester. J y Vigier. A (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf>
- Gallo. N, Meneses. A y Minotta. C (2014). Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y el enfoque diferencial Investigación & Desarrollo. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica, 22(2), pp.360-401. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26832007009.pdf>
- Gamarra, G. (2024). Desempeño laboral: ¿En qué consiste y Cómo evaluarlo en tu equipo? <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/#:~:text=El%20d-ese-mpe%C3%B1o%20laboral%20puede%20entenderse,se%20desenvuelve%20en%20su%20rol.>

García, A. (2018). Seguimiento y mantenimiento del clima organizacional: Herramientas y técnicas. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 29(1), 56-72. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79244/Trabajo-Final-De-Graduacion-MA-28VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, A. (2020). El impacto del clima organizacional en la retención del talento. *Revista de Psicología Organizacional*, 27(2), 40-55.-file:///C:/Users/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoYSuInfluenciaEnElClimaLabor-8219367.pdf

García, M. (2018). Metodología de la investigación científica. Editorial Académica. <https://puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/pmea/catalog/book/24>

García, M. (2019). Evaluación del índice de comunicación interna como herramienta de gestión organizacional. *Revista de Comunicación Empresarial*, 36(1), 45-62. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

García, organista y Roldan (2014). La estructura organizacional como herramienta para el crecimiento deportivo. <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/304/1570>

Garbanzo-Vargas (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista*

Educación, vol. 40, núm. 01, pp. 67-87, 2015. Universidad de Costa Rica.  
<https://www.redalyc.org/journal/440/44043204005/html/>

Gascón. S (2013). CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES. Universidad Nacional de Cuyo, México. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf)

Gaspar. M (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Polo del Conocimiento. 6(8), pp. 319-329. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>

Guanajuato en México. (2021). Definición del alcance de investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-4-definicion-del-alcance-de-la-investigacion-que-se-realizara-exploratorio-descriptivo-correlacional-o-explicativo-/#:~:text=Finalmente%2C%20los%20estudios%20de%20alcance,de%20los%20eventos%20o%20fen%C3%B3menos>

Guevara. C, Delgado. A y Laines. B (2022). Características del clima organizacional en una empresa de servicios de restaurante en Lima, periodo 2019. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación Perú]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/7179/Caracter%EDsticas%20del%20clima.pdf?sequence=4>

Guillén. I, Alegría. J, Altamirano. M, Vargas. N y León. R (2020). Metodología para diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón, durante el primer semestre 2020. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Sede Regional Brunca. <https://repo-sitorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/2-0208/Diagn%C3%B3stico%20del%20clima%20organizacional%20en%20PYMES%20sector%20manufactura%20e%20industria.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

González, A. (2018). Estrategias para mejorar el clima organizacional. *Revista de Gestión del Desarrollo Organizacional*, 25(2), 45-56. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

González, A. (2020). Acciones correctivas y preventivas en la gestión del clima laboral: una estrategia para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 38(1), 45-62. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>

González, A. (2021). El impacto del clima organizacional en el desempeño y los resultados. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

González. A, Muñoz. A y Alvarado. M (2021). Análisis de las causas de rotación de personal y su incidencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la empresa Smartcell, S.A. en el periodo 2019.

[Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica Nacional]. <https://repositorio-utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/647/ANALISIS%20DE%20LAS%20CAUSAS%20DE%20LA%20ROTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González. D (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, vol.45(156). 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

González. W y Vílchez. R (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Revista pensamiento y gestión*, (51) 54-74. <https://www.redalyc.org/journal/646/64-673386003/64673386003.pdf>

Gómez. G, López. M y Marulanda. C (2022). Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: cultura organizacional y gestión por procesos. *Información tecnológica*, 33(5). [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000500115&-script=sci\\_arttext#:~:text=L-a%20cultura%20organizativa%20se%20refiere,y%20Gupta%20\(2019b\)](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000500115&-script=sci_arttext#:~:text=L-a%20cultura%20organizativa%20se%20refiere,y%20Gupta%20(2019b)).

González, A. (2020). Acciones correctivas y preventivas en la gestión del clima laboral: una estrategia para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 38(1), 45-62. <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/html/>

González, A. (2021). El impacto del clima organizacional en el desempeño y los resultados. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

González. M, Jiménez. M, Mendoza. F y Villegas. E (s.f). Problema de competitividad: La capacitación. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/48-54/problema\\_de\\_competitivdad.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/48-54/problema_de_competitivdad.pdf)

Gómez. J (2019). Diseño de un sistema de gestión del desempeño en una empresa pyme del sector comercio en Medellín Antioquia, Colombia. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11619/1/GomezJesus\\_2019\\_Dise%C3%B1oSistemaGestion.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11619/1/GomezJesus_2019_Dise%C3%B1oSistemaGestion.pdf)

Gómez. J y Gallego. E (2022). La motivación y los incentivos laborales a los trabajadores. Universidad de Valladolid, España. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/67673/TFG-O-2454.pdf?sequence=1>

Great Place to Work. (27/07/2022). Consecuencias de un mal ambiente laboral y cómo lidiar con él. <https://greatplacetowork.es/consecuencias-mal-ambiente-laboral/>

Grupo Soluciones Humanas (GSH). (2022). ¿Por qué es importante la evaluación del clima organizacional en las empresas? <https://www.gsh.com.co/blog/por-que-es-importante-la-evaluacion-del-clima-organizacional-en-las-empresas->



Guzmán. M (2017). El liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano. [Tesis de licenciatura]. Centro Universitario UAEM Texcoco.<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99232/TESIS%20EL%20LIDERAZGO%20COMO%20UN%20EFICIENTE%20MOTIVADOR%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, M. (2021). Monitoreo continuo del clima organizacional: una estrategia para promover la retroalimentación y la mejora continua. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 39(2), 67-82. <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/114>

Hernández, R. (2020). Medición del compromiso organizacional: un enfoque integral. *Revista de Psicología Organizacional*, 37(2), 120-135. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612004000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008)

Hernández J., Gallarzo M., Espinoza J., (2011) *Desarrollo organizacional*. Primera edición. Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-0702-7. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3\\_Desarrollo-organizacional.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf)

Herrera. M, Parrales. E y Salazar. J (2023). Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna Sancan. Polo del

Conocimiento. 8 (2). <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/5231/12778>

Hidalgo. M, Romero. M y Pazmiño. V (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi, Ecuador. <http://portal.am-elica.org/ameli/jatsRepo/362/3621539011-/3621539011.pdf>

Hinojosa. J, González. J y Calderón. A (2020). Imagen corporativa y satisfacción laboral en potenciales empleados del sector bancario. Revista Investigación Administrativa, vol.49(125). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782020000100004](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782020000100004)

Holguín. A, Flores. G y Palacios. I (2017). La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios. Universidad Ecotec, Ecuador. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/13/12/72-1?inline=1>

Hurel. C, Sánchez. E y Aguirre. M (2022). Motivación laboral: una mirada desde los incentivos a los trabajadores de la ciudad de Machala en Ecuador. Universidad Técnica de Machala-Ecuador. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/download/1243/1148/10682](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/1243/1148/10682)

Iglesias. A y Torres. J (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?-script=sci\\_art-text&pid=S0864-03192018000100016#:~:text=La%20exigencia%20de%20un%20clima,cambios%20y%20acometer%20acciones%20para](http://scielo.sld.cu/scielo.php?-script=sci_art-text&pid=S0864-03192018000100016#:~:text=La%20exigencia%20de%20un%20clima,cambios%20y%20acometer%20acciones%20para)

Instituto Costarricense sobre drogas (2023). Evaluación sectorial de riesgos de las personas jurídicas en Costa Rica. San José, Costa Rica. [https://www.icd.go.cr/portalicd/images/docs/uif/2023-/Evaluacion\\_Sectorial\\_de\\_Riesgos\\_Personas\\_Juridicas\\_CR\\_2023.pdf](https://www.icd.go.cr/portalicd/images/docs/uif/2023-/Evaluacion_Sectorial_de_Riesgos_Personas_Juridicas_CR_2023.pdf)

Iturralde. J (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2.010". Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4e5462c3-2fd5-42f6-bf94-783ee374bcdf/content>

Johnson, L. (2021). La influencia del clima organizacional en la retención del talento: un análisis integral. *Revista de Estudios de Gestión*, 48(3), 90-110. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>

Joglar. N (2014). Motivación y reconocimiento. Universidad Panamericana, México. <https://biblio.upmx.mx/tesis/148492.pdf>

- Juárez. M y Millán. C (2020). Desempeño laboral y su influencia en la gestión de almacén de la empresa TXI Estilo S.A.C. del distrito del cercado de Lima 2018. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/929/TESIS-JUAREZ%20ZEGARRA-PALPA%20RAMOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lama. M (2023). Hacia un nuevo enfoque para los Modelos de Gestión del Desempeño. INCADE BUSINESS SCHOOL, Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/77371/TFM001772.pdf?sequence=1>
- Landeo. A, Belzusarri. J y Camarena. M (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), pp.319-333. <https://www.redalyc.org/journal/280/28070565021/28070565-021.pdf>
- López, C. (2019). Seguimiento del clima organizacional: Importancia y enfoques. *Revista de Psicología Laboral y Organizacional*, 36(2), 87-103. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- López. J y Mendoza. J (2022). Factores que intervienen en el desempeño laboral en equipos de trabajo: una revisión de literatura. *Revista Vincula Téctica Efan*, vol.8 (4), 169-181. <http://eprints.uanl.mx/25983/1/25.pdf>

Macías. E y Vanga. M (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), pp. 548-566. <https://www.redalyc.org/journal/290/2906961-2005/29069612005.pdf>

MacNeil C., (2022, diciembre 9). Cómo abordar el cambio organizacional. <https://asana.com/es/resources/organizational-change>

Madero. S (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Revista Investigación Administrativa*, vol.38(104). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782009000200007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007)

Mamani. Y, Cáceres. J (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. Universidad Peruana Unión, Perú. <https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/66925f7e-96ab-4339-8027-914de0bdeb0d/content>

Martínez, A. (2018). Importancia del índice de satisfacción laboral en la gestión de recursos humanos. *Revista de Psicología Organizacional*, 25(1), 78-95. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/html/>

- Martínez J., (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131-272010/html/>
- Martínez. J (2022). Motivación y satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa PTS S. A. de la Unidad Minera Alpayana, 2021. Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.1-239-4/11578/2/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Martinez\\_Tello\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.1-239-4/11578/2/IV_PG_MRHGO_TE_Martinez_Tello_2022.pdf)
- Marín. P y Gómez. D (2022). La comunicación empresarial en tiempos de COVID. Research, 27(1), pp. 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/834-0671.pdf>
- Mayne. N. (2022). El liderazgo: su influencia y relación con el desarrollo de planes de formación de las organizaciones. Universidad de América. Colombia, Bogotá. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8967/-1/552785-2022-1-GTH.pdf>
- Mena. D (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Fundación Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. <https://www.redalyc.org/journal/646/64-664303002/64664303002.pdf>

Miles. J, González. A y Mandirola. N (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. *Journal of technology management & innovation*, 13(2). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242018000200057](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242018000200057)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Código de Trabajo de Costa Rica. [De las obligaciones de los patronos y de los trabajadores]. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf#page=42&zoom=100,110,744](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf#page=42&zoom=100,110,744)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s.f). CÓDIGO DE TRABAJO DE COSTA RICA. Costa Rica. [https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo\\_Trabajo-\\_RPL.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo-_RPL.pdf)

Miquilena. D (2011). Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores. Universidad de Carabobo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148003.pdf>

Monje. C (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montalban. Y (2018). “Desempeño laboral de los trabajadores y la satisfacción del cliente del gimnasio Life Spa and Fitness S.R.L. Piura-2016.” [Tesis de

Licenciatura, Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu-pe/bitstream/handle/UNP/1207/ADM-MON-CAR-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montoya. A (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión del futuro*, 11(1), pp. 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Monrroy. J (2023). Capacitación y competencias en el rendimiento laboral en empresas de servicios. *Tecnohumanismo*, 3(3), pp:223-241. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9862418.pdf>

Morales. J (2011). ¿Qué es género? Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/3-98/4.pdf>

Moyano. G y Vanina. R (2019). Trabajo TFPP: “La importancia de una buena motivación laboral”. Universidad Nacional San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1195/1TFPP%EEYN%202019%20MG-RV.pdf>

Muguira, A. (2024). Diseño de investigación: Elementos y características. <https://www.questionpro.com/blog/es/disenio-de-investigacion/>

Muñoz. T. y Portilla. M. (2023). Programa de reconocimientos e incentivos para los colaboradores de planta administrativa de la Universidad CESMAG, 2023. Universidad de Nariño en convenio con la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/2-0.500.12010/34099/trabajo%20final%20reconocimientos%20e%20incentivos%20cesmag.pdf?sequence=4&isallowed=y>

Nivelat. (2022). Desarrollo Organizacional: Qué Es y Beneficios en la Empresa <https://blog.nivelat.com/desarrollo-organizacional>

Organización Internacional del Trabajo (s.f). Cómo maximizar los beneficios empresariales de la diversidad y la inclusión en [nombre del país]. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_861736.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_861736.pdf)

Olivera. Y, Leyva. L y Napán. A (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Scielo*, vol.8(2). Universidad Científica del Sur, Lima, Perú. [https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2409-87522021000200003](https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003)

Ortega, C. (2024). Investigación mixta, qué es y tipos que existen. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,de%20estos%20m%C3%A9todos%20por%20separado.>

Paravic. T y Lagos. M (2021). Trabajo en equipo y calidad de la atención en salud.

<https://www.scielo.cl/pdf/cienf/v27/0717-9553-cienf-27-41.pdf>

Parrales. J, Castro. J y Herrera. M (2022). Clima organizacional y motivación

laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna Sancañ. Polo del Conocimiento, 8(2), pp. 1038-1055. <https://polodelconocimiento.com/ojs-/index.php/es/article/download/5231/12778>

Pedraza. N (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral

desde la percepción del capital humano. Revista Lasallista de Investigación, vol.15(1). Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. [http://www.-scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-44492018000100090](http://www.-scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492018000100090)

Pedraza. E, Amaya. G y Conde. M (2010). Desempeño laboral y estabilidad del

personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, vol.XVL(3), 493-505. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pérez, J. (2016). Introducción a la investigación científica. Editorial Científica.

<https://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Pérez, L. (2022). Evaluación del índice de reconocimiento y recompensas como

impulsor del desempeño y la retención de talento. Revista de Gestión de

Recursos Humanos, 40(1), 75-92. <https://www.redalyc.org/journal/290/290-58775014/html/>

Pérez, M. (2020). Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa. *Revista de Gestión Empresarial*, 42(2), 75-90. <https://www.-revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>

Polindara. V (2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/a-pi/core/bitstreams/f9671b-fa6-455-f8-a3cbb9a9/content>

Pilligua.C, Arteaga. F (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol.XV(28), 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Pisco. G, Reyes. J y Villao. J (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de las Ciencias*. 8(1). Pp.177-186. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383369.pdf>

Pizarro. P (2019). El absentismo laboral y su impacto con la satisfacción laboral en el área de producción de empresas industriales de Lima Metropolitana.

[Tesis de Licenciatura, Universidad de Piura]. [https://pirhua.udep.edu.-pe/bitstream/handle/1142212TSP\\_AE-L\\_02.pdf?sequence=1&iAll-owed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/1142212TSP_AE-L_02.pdf?sequence=1&iAll-owed=y)

Polindara. V (2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/s-erver/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-458-5-9f89-a3cb3b9269a9/content>

Porrospita. D (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S231340X2230200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S231340X2230200006)

Prada. R, Rueda. M y Ocampo. P (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*. 41(45). <http://asesoresvirtualesalala.revistaespacios.com/a2v41n4/a20v1n4p6.pdf>

Prieto. P (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín, Colombia. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Quesada, O. (2020). Clima organizacional como factor influyente del desempeño enfocado en funcionarios de la Delegación de Tránsito Liberia. Repositorio, Universidad Nacional de Costa Rica, 2020. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/17963/Clima%20organizacional%20como%20factor%20influyente%20del%20desempe%C3%B1o%20enfocado%20en%20funcionarios%20de%20la%20Delegaci%C3%B3n%20de%20Tr%C3%A1nsito-Liberia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quintero. M (2023). Gestión de acciones correctivas en laboratorios de ensayo de acuerdo a la NMX-EC-17025-IMNC-2018. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://ru.dgb.u-nam.mx/jspui/bitstream/20.500.14330/TES010-00847037/3/0847037.pdf>

Ramírez. V (2021). Importancia de la cultura organizacional para incentivar el liderazgo de servidores públicos. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. <https://repository.-unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/40517/RamirezVictoria2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez. V, Sandoval. M y Pérez. E (2022). Liderazgo para la implementación de la estrategia organizacional ante el Covid-19 en Educación Media Superior Tecnológica. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. <https://preprints.scielo.org/-/index.php/scielo/preprint/download/5137/997-4/10431>

- Restrepo. L (2023). Importancia de la Evaluación de Desempeño en las Empresas de Servicios. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras, Areandina, Colombia. <https://digitk.areandina.educo/server/api/core/bitstreams/7e5fbbc6-51fa-4662-9fdf-6eb6d9ac94e4/content>
- Ríos J., (2023). Gestión del talento humano: 12 desafíos a superar para tener éxito. <https://blog.nubox.com/empresas/gestion-del-talento-humano>
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). Comportamiento organizacional. Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez N., (2021). Crecimiento empresarial: qué es, sus fases y ejemplos de estrategias. <https://blog.hubspot.es/sales/crecimientoempresarial#:~:text=El%20crecimiento%20es%20fundamental%20para,las%20ganancias%20que%20se%20obtienen>
- Romacora. M (2020). Evolución del concepto del clima organizacional a lo largo del tiempo. Universidad Miguel Hernández, España. <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/28355/1/T-FG%20Rocamora%20Bernal%2CCristina.pdf>
- Romero, M., Vargas, D., Muñoz, M. y Acuña, M (2022). Estudio Clima Organizacional de la Procuraduría General de la República. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. <https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2022/04/InformeFinalClimaOrganizacional2021.pdf>

- Rubio. A (2023). Análisis de como la mala comunicación interna afecta los intereses Corporativos externos. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/66164/C28%20Mi%20Plantilla%20ultima%20Entrega%20sr3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ruiz. F y Zafra. M (2022). Colaboración intergeneracional conectar el talento para una empresa más fuerte. [https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1170/Colaboraci%C3%B3n%20intergeneracional\\_conectar%20el%20talento.pdf](https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1170/Colaboraci%C3%B3n%20intergeneracional_conectar%20el%20talento.pdf)
- Safety Culture. (2024). Crear una cultura de mejora continua de calidad en una organización. <https://safetyculture.com/es/temas/cultura-de-mejoracontinua/>
- Salazar. L y Ospina. Y (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas. 6(1), pp. 47-67. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salaiza. F, Santillano. E y Joya. I (2021). Efectos del clima y de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de un organismo de salud en el sector público. Universidad de Costa Rica. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2021/8.01.pdf>

Sanabria V. (2018). Importancia del diseño de la estructura organizacional. <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>

Sandoval. F y Palacios. B (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. Revista de Investigación Valor Agregado. 8(1), pp.88-96. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-i\\_va/article/download/1633/1916/](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-i_va/article/download/1633/1916/)

Santos, A. (2022). Evaluación del índice de liderazgo como predictor del desempeño organizacional. Revista de Liderazgo y Gestión Organizacional, 39(1), 56-73. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-62552023000100005](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552023000100005)

Sanchez. K, Rojas. W, Terrones. S, Zuñiga. D y Renzo. E (2023). Liderazgo de servicio como predictor del rendimiento laboral en colaboradores municipales de la provincia de San Martín, en el contexto de COVID-19. Universidad Peruana Unión, Perú. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S3020-11602023000100005](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S3020-11602023000100005)

San Jerónimo (s.f). Caracterización de la Población. <https://sanjeronimo-antioquia.gov.co/Ciudadanos/Caracterizacionusuarios/Caracterizaci%C3%B3n%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n%20San%20Jer%C3%B3nimo.pdf>

Serreno. B y Potalanza. A (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios. Universidad Espiritu Santo, Ecuador. [http://www.scielo.org.co/scie-lo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X20-14000200117](http://www.scielo.org.co/scie-lo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X20-14000200117)

Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (2019). Informe de Resultados Estudio de Clima Organizacional, y Plan de acción. [https://www.senara.or.cr/acerca\\_del\\_senara/direcciones/Informe%20de%20Resultados%20Estudio%20de%20Clima%20y%20Plan%20de%20Accion%20Final.pdf#page=7&zoom=100,109,114](https://www.senara.or.cr/acerca_del_senara/direcciones/Informe%20de%20Resultados%20Estudio%20de%20Clima%20y%20Plan%20de%20Accion%20Final.pdf#page=7&zoom=100,109,114)

Sierra. E (2016). Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/5ce05b41-b7cc-41a3-8f0f-df97287ea9b2/content>

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2023). Código de Trabajo. Costa Rica. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/-Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/-Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2023). Código de Comercio N° 3284. San José, Costa Rica. <http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Nor->

mativa/Normas/nrm\_texto\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6239&nValor3=105748&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2023). Ley de Protección al Trabajador. San José, Costa Rica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda-Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43957&nValor3=86104&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda-Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43957&nValor3=86104&strTipM=TC)

Sistema Integrado y del derecho (2015). Acciones preventivas, correctivas y de mejora. <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/SIG/Informes/Memoria%20-%20Accones.pdf>

Sumba. R, Moreno. P y Villafuerte. N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. Dominio de las ciencias, 8 (1), pp 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/83-83360.pdf>

Sumba. R, Moreno. P y Villafuerte. A (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. Revista Científica Dominio de las Ciencias. 8(2). 235-261. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383360.pdf>

Taborda. V (2022). Motivación Laboral como factor clave para el sector empresarial. Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/1234-56789/2138/1/TFPP%20EEYN%202022%20TVS.pdf>

- Tadeo. J (2013). Comparativo de las principales características asociadas a clima organizacional en dos instituciones del sistema de salud en Colombia y en EE.UU. Clínica Shaio y West Kendall Baptist Hospital. Universidad de Bogotá, Colombia. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3383/ENSAYO%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1>
- Tamayo, C. A. (2016). El proceso de la investigación científica (6ª ed.). Limusa. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Tejero. J (2021). Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. <https://ruidera.uclm-.es/xmlui/bitstream/handle/10/28529/0-4%20TECNICAS-INVESTIGACION-WEB-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Toledo, N. (s.f.). Población y Muestra. <https://core.ac.uk/download/pdf/8-0531608.pdf>
- Torres. O, Unidia. K y Carapas. A (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. Dilemas Contemporáneos: Educación, política y valores. 8(3). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200045&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200045&script=sci_arttext)
- Torres. R (2022). El estrés laboral y el desempeño laboral en los empleados de Lely Special Corporation de Lima, 2022. Universidad Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13258/1/IV\\_FHU\\_501\\_TE\\_Torres\\_Manrique\\_2023.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13258/1/IV_FHU_501_TE_Torres_Manrique_2023.pdf)

Torres, Z y Yarto. M (2024). Un indicador de mejora continua. Mejorando la mejora continua. Scielo, v.36(100). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782007000200089#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20lo%20que,productivas%20a%20trav%C3%A9s%20del%20tiempo.](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782007000200089#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20lo%20que,productivas%20a%20trav%C3%A9s%20del%20tiempo.)

Tumbaco. A, Moran. A, Tumbaco. E y Zamora. M (2023). Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador. Revista Científica Multidisciplinar, vol.7(5). 4601-4619. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9163090.pdf>

Universidad San Marcos (s.f). La comunicación efectiva en la empresa, Costa Rica. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/728/LEC%20COMU%200009%202016.pdf>

Valencia, M, Quijano. R, Arguelles. L, Medina. F y Fajardo. M (2017). Importancia del clima organizacional y su medición en una institución pública oftalmológica. Universidad Autónoma de Campeche, México. <https://remineo.org/repositorio/memorias/ciao/xvciao/wp-content/uploads/-2017/10/1.-Importancia-del-clima-organizacional.pdf>

Velásquez. V (2013). ¿cómo la mala comunicación afecta el buen desarrollo y el éxito de una empresa? Colegio Marymount, Colombia.<https://dspace.marymount.edu.co/server/api/core/bitstreams/d233e2a8-b330-4ce5-950c46b-5f2593288/content>

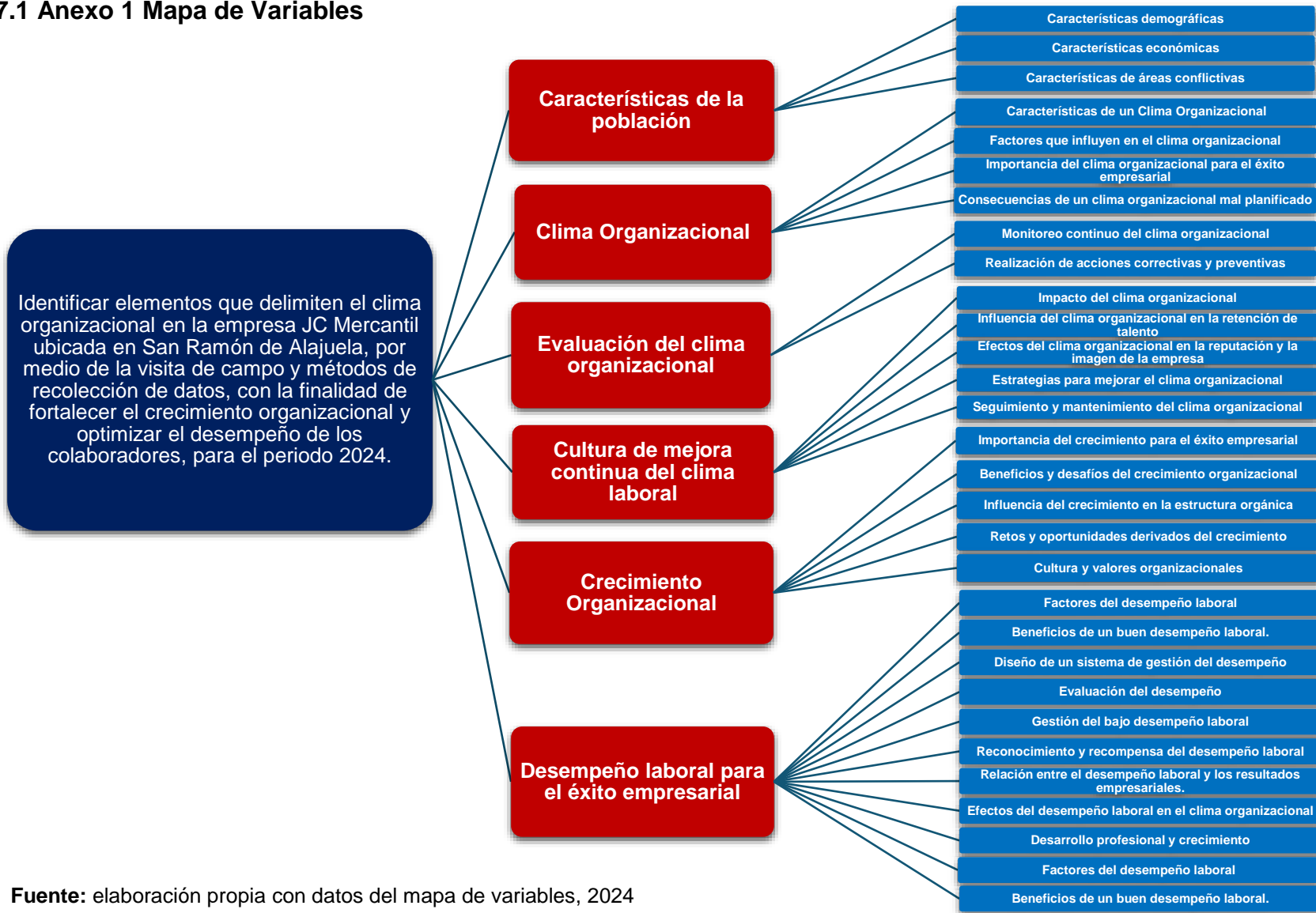
Vidarte. J (2019). La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura. [Tesis para optar por la licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Lima, Perú. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10372/Vidarte\\_rj.pdf?se](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10372/Vidarte_rj.pdf?se)

Villanueva. L, Morán. A y Viteri. D (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. Revista Universidad y Sociedad. 14(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000-200066#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,et%20al.%2C%202020](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000-200066#:~:text=El%20plan%20estrat%C3%A9gico%20es%20un,et%20al.%2C%202020)).

Zumaeta. R y Flores. C (2020). Clima laboral y su influencia en la productividad de los colaboradores de la franquicia Cisesa Iquitos – 2019. [Tesis para optar por la licenciatura, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. [https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.1273-7/7141/Ray\\_Tesis\\_Titulo\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.1273-7/7141/Ray_Tesis_Titulo_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ANEXOS

7.1 Anexo 1 Mapa de Variables



Fuente: elaboración propia con datos del mapa de variables, 2024

## 7.2 Anexo 2 Tabla 10 Contexto general de la investigación desde la problemática, escenarios y la selección de variables del proceso

Objetivo General	Pregunta Generadora	Hipótesis primaria	Objetivo Específico	Sub Pregunta	Hipótesis Secundaria	Constructos (Variable Independiente)	Referentes (Variable Dependiente)
Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?	<b>H1:</b> En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional.	Identificar, según características de la población de estudio, las áreas conflictivas y elementos que generan resultados negativos en el clima organizacional de la empresa JC Mercantil, por medio de diferentes instrumentos de recolección de datos.	¿En la empresa JC Mercantil existen áreas conflictivas que están generando resultados negativos en el clima organizacional?	<b>H2:</b> A través de los resultados, se detectan aspectos negativos, por lo cual existen áreas conflictivas que determina un clima organizacional no favorable.	Características de la población	Características demográficas
							Características económicas
							Características de áreas conflictivas

Objetivo General	Pregunta Generadora	Hipótesis primaria	Objetivo Específico	Sub Pregunta	Hipótesis Secundaria	Constructos (Variable Independiente)	Referentes (Variable Dependiente)
Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?	<b>H1:</b> En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional.	Estudiar el desempeño laboral de la empresa JC Mercantil por medio de indicadores y herramientas de recolección de datos.	¿El desempeño estudiado en la empresa estima indicadores cuyos resultados reflejan el clima organizacional y permiten un adecuado proceso de trabajo, acorde con las expectativas empresariales?	<b>H3:</b> Los indicadores arrojan resultados favorables en cuanto al desempeño de los trabajadores, con evidencia de procesos adecuados y acordes con las expectativas empresariales.	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características de un clima organizacional</li> <li>Factores que influyen en el clima organizacional</li> <li>Importancia del clima organizacional para el éxito empresarial</li> <li>Consecuencias de un clima organizacional mal planificado</li> </ul>
						Evaluación del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoreo continuo del clima organizacional</li> <li>Realización de acciones correctivas y preventivas</li> </ul>
						Cultura de mejora continua del clima laboral	Impacto del clima organizacional
							Influencia del clima organizacional en la retención de talento
							Efectos del clima organizacional en la reputación y la imagen de la empresa
							Estrategias para mejorar el clima organizacional
						Seguimiento y mantenimiento del clima organizacional	

Objetivo General	Pregunta Generadora	Hipótesis primaria	Objetivo Específico	Sub Pregunta	Hipótesis Secundaria	Constructos (Variable Independiente)	Referentes (Variable Dependiente)
Identificar elementos que delimiten el clima organizacional en la empresa JC Mercantil ubicada en San Ramón de Alajuela, por medio de la visita de campo y métodos de recolección de datos, con la finalidad de fortalecer el crecimiento organizacional y optimizar el desempeño de los colaboradores, para el periodo 2024.	¿El clima organizacional de la empresa JC Mercantil realmente favorece el crecimiento organizacional y optimiza el desempeño de los colaboradores?	H1: En la empresa JC Mercantil se favorece el crecimiento organizacional y se optimiza el desempeño de los colaboradores por su clima organizacional.	Recomendar aspectos de mejora necesarios para la gestión de cambio y crecimiento organizacional de la empresa JC Mercantil.	¿La empresa desarrolla un proceso administrativo en la gestión de cambio con base en la cultura organizacional que responde ante las necesidades de los trabajadores para su correcto desempeño?	H4: Se detecta un proceso de cambio en la gestión empresarial, ya que se emplea una cultura organizacional que responde ante las necesidades de sus trabajadores y que favorece su desempeño.	Crecimiento Organizacional	Importancia del crecimiento para el éxito empresarial
							Beneficios y desafíos del crecimiento organizacional
							Influencia del crecimiento en la estructura orgánica
							Retos y oportunidades derivados del crecimiento
							Cultura y valores organizacionales
						Desempeño laboral para el éxito empresarial	Factores del desempeño laboral
							Beneficios de un buen desempeño laboral.
							Diseño de un sistema de gestión del desempeño
							Evaluación del desempeño
							Gestión del bajo desempeño laboral
							Reconocimiento y recompensa del desempeño laboral
							Relación entre el desempeño laboral y los resultados empresariales.
							Efectos del desempeño laboral en el clima organizacional.
							Desarrollo profesional y crecimiento
	Factores del desempeño laboral						
	Beneficios de un buen desempeño laboral.						

Fuente: elaboración propia del contexto general de la investigación, 2024



**II Parte: Clima organizacional**

5. ¿Cuáles políticas son emanadas respecto de garantizar la equidad y justicia en el trato de los trabajadores?

6. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno acerca de la cultura organizacional, abarcando la ética y la moral de todos los colaboradores?

Sí ( )

No ( )

**III Parte: Evaluación del Clima Organizacional**

7. ¿Cómo se mide y evalúa el clima organizacional en la empresa?

8. ¿Se realizan encuestas de clima laboral?

Sí ( )

No ( )

9. ¿La empresa JC Mercantil utiliza métodos para generar un proceso de motivación laboral en los colaboradores?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué no se utilizan?

10. ¿Qué métodos o técnicas utilizan a nivel gerencial como herramientas motivacionales?

11. ¿La empresa imparte charlas de motivación personal?

Sí ( )

No ( )

12. ¿Cada cuánto se imparten charlas de motivación personal?

( ) Cada 6 meses

( ) Entre 6 meses a 1 año

( ) Entre 1 año y 2 años

( ) Entre 2 años y 3 años

13. ¿Qué mejoras considera usted que se deben hacer en la empresa JC Mercantil en relación con el clima organizacional?

14. ¿La empresa aplica herramientas de planificación estratégica para mejorar la eficiencia, la eficacia y la productividad integral?

Sí ( )

No ( )

### **V Parte: Crecimiento Organizacional**

15. ¿Se implementan estrategias a nivel gerencial para el desarrollo organizacional y el crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa?

Sí ( )

No ( )

16. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para desarrollo organizacional y crecimiento de los trabajadores?

17. ¿Qué desafíos perciben en la gestión del clima organizacional y qué acciones se están tomando para abordarlos?

### VI Parte: Desempeño laboral

18. ¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos de los colaboradores por medio de un incentivo?

Sí ( )

No ( )

19. ¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?

Flexibilidad horaria	Reconocimiento laboral	Seguro médico	Comisiones	Aumento Salarial	Bonificaciones laborales
( )	( )	( )	( )	( )	( )

20. ¿La empresa imparte talleres de capacitación para la mejora de competencias laborales?

Sí ( )

No ( ) ¿Por qué no se imparten?

21. Estime cada cuánto imparte capacitaciones	( )	Cada 6 meses
	( )	Entre 6 meses a 1 año
	( )	Entre 1 año a 2 años
	( )	Entre 2 años y 3 años

22. ¿Qué actividades recreativas se desarrollan en la empresa?

Eventos internos	Charlas motivacionales	Celebraciones en fechas especiales	Giras laborales	Pausas laborales	Almuerzo conjunto
( )	( )	( )	( )	( )	( )

Otros:

23. ¿Cómo se mide el desempeño laboral de los trabajadores?

24. ¿Cómo resuelven los conflictos y diferencias de opinión gerencial dentro de la organización?

25. ¿Se respeta y promueve la aplicación que establece el Código de Trabajo en relación con el proceso de conciliación y conflictos dentro de la empresa?

Sí ( )

No ( ) ¿Por qué?

26. ¿De qué manera se procede a nivel gerencial en la causa y efecto para llegar a acuerdos conciliadores de colaboradores y el ambiente laboral?



## II Parte: Clima Organizacional

5. ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas de cultura organizacional, la cual obedece a aspectos tales como ética, moral, respeto y solidaridad, entre otros?

Sí ( )

No ( )

6. ¿Si su respuesta a la pregunta 5 es negativa, responda ¿Por qué considera que se da este desconocimiento acerca de la cultura organizacional?

7. ¿Considera que existe un buen liderazgo por parte de los directivos de la empresa?

Sí ( )

No ( ) ¿Por qué?

## III Parte: Cultura de mejora continua

8. ¿Conoce qué es motivación laboral?

Sí ( )

No ( )

9. ¿Conoce si la empresa JC Mercantil utiliza métodos de motivación laboral?

Sí ( )

No ( ) ¿Cuál sería la razón?

10. ¿Indique qué tipo de acciones utiliza la empresa para motivar al personal:

11. ¿La empresa imparte charlas de motivación personal?

Sí ( )

No ( ) ¿Por qué?

12. Si su respuesta a la pregunta 20 es negativa, responda: ¿Considera que la empresa necesita implementar charlas de motivación?

13. ¿Cada cuánto se imparten charlas de motivación personal

( ) Cada 6 meses  
 ( ) Entre 6 meses a 1 año  
 ( ) Entre 1 año y 2 años  
 ( ) Entre 2 años y 3 años

14. ¿Considera que se deben hacer mejoras en la empresa JC Mercantil en relación con el clima organizacional?

Sí ( )

No ( ) ¿Por qué?

15. ¿Cuál es su apreciación con respecto a la comunicación interna de la empresa?

Buena ( )

Mala ( )

16. ¿Tiene algún aporte significativo para que la comunicación interna mejore el área operativa?

Sí ( )

No ( )

17. Si la respuesta anterior es positiva responda ¿Cuáles serían los aportes?

#### **IV Desempeño Laboral**

18. ¿Se reconoce el esfuerzo y los méritos en el trabajo?

Sí ( )

No ( )

19. Si su respuesta de la pregunta 15 es negativa, responda ¿De qué manera le gustaría que la empresa reconozca su esfuerzo?

20. ¿Se dan incentivos a los trabajadores?

Sí ( )

No ( )

21. ¿Qué tipo de incentivos reciben los trabajadores?

Flexibilidad horaria	Reconocimiento laboral	Seguro médico	Comisiones	Aumento salarial	Bonificaciones laborales
( )	( )	( )	( )	( )	( )

22. ¿Dispone de recursos tecnológicos y físicos para un buen desempeño laboral?

Sí ( )

No ( )

23. ¿Si su respuesta a la pregunta 22 es negativa, responda: ¿Qué recursos considera necesarios para que las actividades laborales se lleven a cabo de una mejor manera?

24. ¿La empresa imparte talleres de capacitación para la mejora de conocimientos de productos y procesos?

Sí ( )

No ( )

25. Si su respuesta a la pregunta 24 es negativa, responda ¿Cree que usted y los compañeros de trabajo requieren de capacitaciones para la mejora de competencias laborales?

26. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones?  Cada 6 meses  
 Entre 6 meses a 1 año  
 Entre 1 año a 2 años  
 Entre 2 años y 3 años

27. ¿Qué actividades recreativas se desarrollan en la empresa?

- |                          |                           |  |                          |                          |                          |
|--------------------------|---------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Eventos<br>internos      | Charlas<br>motivacionales | Celebraciones<br>en fechas<br>especiales | Giras<br>laborales       | Pausas<br>laborales      | Almuerzo<br>conjunto     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

28. ¿La empresa JC Mercantil mide el desempeño laboral de los trabajadores?

- Sí  No

29. Si su respuesta a la pregunta 28 es negativa responda ¿Por qué considera que las autoridades de la empresa no miden el desempeño laboral?

30. ¿De qué manera mide el desempeño laboral?

31. En caso de conflictos laborales, ¿Qué departamento intercede para buscar soluciones?  Gerencia general  
 Recursos Humanos  
 Área administrativa  
 Área operacional  
 Ninguna de las anteriores

32. ¿En la actualidad usted se siente satisfecho con el ambiente laboral que se expresa en su lugar de trabajo?

Sí ( )                      No ( )      ¿Por qué?

33. ¿Qué tipo de valores considera que se promueven dentro de la empresa?

Respeto	Honestidad	Paciencia	Empatía	Tolerancia	Fidelidad	Ninguna de las anteriores
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

34. ¿Valora usted referir a la empresa JC Mercantil como una excelente opción laboral en el área de Occidente?

Sí ( )    No ( )    ¿Por qué?

## 7.5 Anexo 5 Definición de las palabras clave

**Clima organizacional:** Conjunto de factores medibles del entorno o ambiente laboral, que son percibidos de manera directa o indirecta por los trabajadores y que afectan el comportamiento, satisfacción y motivación de estos.

**Satisfacción laboral:** Sentimiento de placer cuando se cubre una necesidad, se alcanza un objetivo y se obtiene una respuesta efectiva de experiencias y expectativas.

**Reconocimiento laboral:** Distinguir a un individuo entre los demás, con el propósito de motivarlo.

**Recompensa:** Técnica para motivar al personal por medio de un obsequio tangible o intangible.

**Desempeño:** Rendimiento de una persona en el momento de realizar sus funciones.









Actividades	Meses/Semanas de gestión 2025													
	Enero			Febrero			Marzo			Abril				
	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>														
Análisis de la información con base en la determinación del proceso de datos.														
Revisión y ajustes por parte del tutor.														
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.														
Revisión y ajustes por parte del tutor.														
<b>CAPÍTULO BIBLIOGRAFÍA</b>														
Incorporación de bibliografía nueva.														
<b>CAPÍTULO ANEXOS</b>														
Inclusión de anexos del análisis de resultados.														
<b>REVISIONES Y AJUSTES GENERALES DEL INFORME</b>														
<b>AJUSTES GENERALES DEL INFORME</b>														
Incorporación de ajustes emitidos por el tutor y lectores en el análisis de resultados.														
Ajustes del informe con la incorporación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.														
<b>REVISIÓN LECTORES Y FILÓLOGO</b>														
Envío del informe a lectores para su revisión.														
Incorporación de ajustes emitidos por los lectores														
Envío del documento al filólogo para su ajuste en redacción y ortografía.														
<b>AJUSTES Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL</b>														
Trámite de cartas de conclusión del estudio de los lectores, el tutor y filólogo.														
Realización de trámites para la defensa de tesis.														
Presentación del documento final finiquitado ante la comisión para su revisión.														
Revisión y aprobación de la tesis por parte de la comisión para la defensa.														

Fuente: elaboración propia con datos del cronograma de actividades, 2024

## 7.7 Anexo 7 Autorización para uso y manejo de los TFG



Universidad Técnica Nacional

### Anexo IV

#### CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL (Trabajo colectivo)

Ciudad:

Fecha: lunes, 16 junio, 2025.

Señores/as  
Vicerrectoría de Investigación  
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
German Josueth Ramírez Torres	2-0805-0601
Rocio Paola Ríos González	6-0457-0237

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado: IDENTIFICACIÓN DE PROCEDERES QUE DELIMITAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA JC MERCANTIL UBICADA EN SAN RAMÓN DE ALAJUELA, CON LA FINALIDAD DE FORTALECER EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Y OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES, PARA EL PERIODO 2024.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación.

Presentado en la fecha (día-mes-año) 24/05 /2025 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:



Universidad Técnica Nacional

Autorizamos Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES, Artículo 43. RTFG. Marque con una X o un ✓	
1. Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X
2. Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X
3. Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X
4. Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	X
5. Consulta electrónica con texto protegido	X
6. Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X
7. Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
German Josueth Ramírez Torres	2-0805-0601	
Rocio Paola Ríos González	6-0457-0237	Rocio R.G

Día: 16 / 06 / 2025