



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

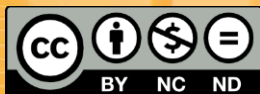
ANÁLISIS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA IMPULSO EMPRESARIAL

MODALIDAD DE PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
DE LICENCIATURA

AUTORAS

LAURA SOTO JARA

NORMA VILLALOBOS RODRÍGUEZ



SAN JOSÉ, SEDE CENTRAL
JUNIO, 2022

Acta de aprobación del proyecto

Dedicatoria y agradecimiento

Nuestra tesis se la dedicamos primeramente a Dios, quien ha sido el que nos ha otorgado toda la fortaleza para sobrellevar el proceso. A continuación, cada una escribirá una breve dedicatoria personal.

Laura:

Con todo mi cariño a mi novio, quien me brinda todo su apoyo, por ser mi fuerza y alentarme a seguir cada momento.

A mi hijo, quien siempre me ha brindado su apoyo incondicional y compañía a lo largo de toda mi carrera.

Norma:

Con todo mi amor y cariño a mi madre, quien siempre con sus palabras de aliento no me han dejado caer en todos estos años de carrera. A mis familiares y amistades cercanos que siempre me han brindado su apoyo y conocimiento. A mi compañera de tesis que en todos estos años de carrera universitaria me ha brindado siempre su apoyo, confianza, paciencia y amistad.

Por otra parte, pero no menos importante deseo agradecer a todos esos profesores excepcionales que conocí en mi carrera universitaria; pues son quienes me han demostrado que existen profesionales que entregan su tiempo, dedicación y cariño a la formación de los estudiantes.

Declaración Jurada

Yo Laura Isabel Soto Jara estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas , con énfasis en administración general, portadora de la cédula de identidad número 113080172 en este acto debidamente percibida(o) y entendida(o) de las penas y consecuencias con que se castiga en el Código Penal de nuestro país el delito de perjurio ante quienes constituyen el Comité Examinador de mi Trabajo Final de Graduación, juro solemnemente que esta investigación es una obra original y que he respetado todo lo establecido por las leyes penales, así como los derechos de autor.

No omito en señalar que quedo advertida(o) que la Universidad San Marcos se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notario público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 13 días del mes de junio de 2022.

Laura Isabel Soto Jara

Nombre que aparece en la cédula 113080172

Firma **LAURA**
ISABEL SOTO
JARA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por LAURA ISABEL
SOTO JARA (FIRMA)
Fecha: 2022.06.23
20:55:40 -06'00'

Número de cédula: 113080172

Declaración Jurada

Yo Norma Villalobos Rodríguez estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas , con énfasis en administración general, portadora de la cédula de identidad número 113000284, en este acto debidamente percibida(o) y entendida(o) de las penas y consecuencias con que se castiga en el Código Penal de nuestro país el delito de perjurio ante quienes constituyen el Comité Examinador de mi Trabajo Final de Graduación, juro solemnemente que esta investigación es una obra original y que he respetado todo lo establecido por las leyes penales, así como los derechos de autor.

No omito en señalar que quedo advertida(o) que la Universidad San Marcos se reserva el derecho de protocolizar este documento ante un notario público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 13 días del mes de junio de 2022.

Norma Villalobos Rodríguez

Nombre que aparece en la cédula 113000284

NORMA
VILLALOBOS

Firma RODRIGUEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
NORMA VILLALOBOS
RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2022.06.24 08:46:50
-06'00"

Número de cédula: 113000284

Tabla de contenido

Dedicatoria y agradecimiento.....	iii
Declaración Jurada	iv
Declaración Jurada	v
Tabla de cuadros.....	ix
Tabla de ilustraciones	xi
Tabla de Gráficos	xii
Resumen	xiii
Introducción.....	xiv
CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO	xvi
Estado actual de la investigación	xvi
Antecedentes de la investigación.....	xvi
Síntesis de antecedentes.....	xvii
1.3.1 Referentes nacionales.....	xviii
1.3.2 Referentes internacionales	xix
Formulación del problema de investigación y su sistematización	xx
1.4.1 Formulación del problema de investigación	xx
1.4.2 Sistematización del problema	xxi
Justificación del estudio de investigación	xxi
Objetivos del estudio.....	xxiii
1.6.1 Objetivo general.....	xxiii
1.6.2 Objetivos específicos.....	xxiii
1.7 Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	xxiv

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	xxvi
2.1 Marco situacional.....	xxvi
2.4.5.1 Administración de empresas.....	xxxviii
2.4.5.2 Reseña histórica de la administración.....	xxxix
2.4.5.3 Definición de empresa	xxxix
2.4.5.4 Niveles en la organización de la empresa	xl
2.4.5.5 Clientes internos	xli
2.4.5.6 Clima organizacional	xli
2.4.5.7 Planeación estratégica	xlii
2.4.5.8 Motivación	xliv
2.4.5.9 Trabajo en equipo	xlv
2.4.5.10 Liderazgo	xlvi
2.4.5.11 Ambiente Laboral.....	xlvi
2.4.5.12 Cultura Organizacional	xlvi
2.4.5.13 Manejo de conflictos.....	xlvii
2.4.5.14 Comunicación Asertiva.....	xlvii
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	xlviii
3.1 Definición del enfoque metodológico y del método de investigación.....	xlviii
3.1.2.1 Cuantitativo.....	xliv
3.1.3.2 Enfoque cualitativo	l
3.1.3.3 Enfoque mixto	l
3.2 Tipos de investigación	li
3.2.1 Exploratoria	li

3.2.2 Descriptiva.....	li
Hernández, et al. (2014) detallan la definición del diseño descriptivo con la siguiente explicación:	li
3.2.3 Explicativa.....	lii
3.3 Método de la Investigación.....	lii
3.3.1 Analítico.....	lii
3.4 Diseño de la investigación.....	liii
3.4.1 Retrospectivo o histórico	liii
3.5 Sujetos y fuentes de información.....	liv
3.5.1 Sujetos, muestra o conjunto investigado.....	liv
3.5.2 Fuentes de información	lv
3.5.2.1 Fuente primaria.....	lv
3.5.2.2 Fuente secundaria.....	lv
3.6 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	lvi
3.6.1 Instrumentos.....	lvi
3.6.2 Técnicas.....	lvi
3.6.4 Confiabilidad	lvii
3.6.5 Validez.....	lviii
CAPÍTULO IV. ANALISIS DE DATOS	lix
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES	lxxxvii
BIBLIOGRAFÍA.....	civ

Tabla de cuadros

Cuadro 1. Cuadro de variables	xxxvi
Cuadro 2. ¿Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa?	lxii
Cuadro 3. ¿En mi organización está claramente definida su misión y visión?	lxiv
Cuadro 4. ¿Comparto los valores de la empresa?.....	lxvi
Cuadro 5. ¿Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?.....	lxvii
Cuadro 6. ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?	lxix
Cuadro 7. ¿La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada?.....	lxxi
Cuadro 8. ¿Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado?.....	lxxii
Cuadro 9. ¿Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor?.....	lxxiii
Cuadro 10. ¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales?	lxxiv
Cuadro 11. ¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?.....	lxxv
Cuadro 12. ¿La Dirección alienta a que trabajemos en equipo?	lxxvi
Cuadro 13. ¿Puedo confiar en mis compañeros de trabajo?.....	lxxvii
Cuadro 14. ¿Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender?.....	lxxviii
Cuadro 15. ¿Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato?.....	lxxix
Cuadro 16. ¿Mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo?	lxxx
Cuadro 17. ¿Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía?..	lxxxi
Cuadro 18. ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?	lxxxii
Cuadro 19. ¿Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?	lxxxiii
Cuadro 20. ¿Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades?	lxxxiv
Cuadro 21. ¿Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada?	lxxxv
Cuadro 22. Planteamiento y selección de los Objetivos	xcviii

Cuadro 23. Seguimiento de resultados xcix
Cuadro 24. Porcentajes de Indicadores c
Cuadro 25. Responsables ci

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama de la empresa.....	xxviii
Ilustración 2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	xxxii
Ilustración 3. Ventajas competitivas	xxxiv
Ilustración 4. Planeación estratégica	xliii
Ilustración 5. Aplicación de FODA.....	xciv

Tabla de Gráficos

Grafico 1. ¿Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa?	lxii
Grafico 2. ¿En mi organización está claramente definida su misión y visión?	lxiv
Grafico 3. ¿Comparto los valores de la empresa?	lxvi
Grafico 4. ¿Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?	lxvii
Grafico 5. ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?	lxix
Grafico 6. ¿La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada?	lxxi
Grafico 7. ¿Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado?	lxxii
Grafico 8. ¿Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor?	lxxiii
Grafico 9. ¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales?	
Grafico 10. ¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?	lxxv
Grafico 11. ¿La Dirección alienta a que trabajemos en equipo?	lxxvi
Grafico 12. ¿Puedo confiar en mis compañeros de trabajo?	lxxvii
Grafico 13. ¿Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender?	lxxviii
Grafico 14. ¿Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato?	lxxix
Grafico 15. ¿Mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo?	lxxx
Grafico 16. ¿Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía? .	lxxxii
Grafico 17. ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?	lxxxiii
Grafico 18. ¿Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?	lxxxiiii
Grafico 19. ¿Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades?	lxxxv
Grafico 20. ¿Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada?	lxxxvi

Resumen

La presente investigación se centraliza en un análisis de la cultura y el clima organizacional en la empresa Impulso Empresarial CR, ubicada en la zona de Cartago San Nicolás. Lo anterior con el objetivo principal de elaborar una propuesta basada en la cultura y el clima organizacional de los colaboradores para dicha organización que facilite identificar que se espera del factor humano y sus principios. Esta investigación está compuesta por seis capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I, está compuesto por el problema, los objetivos como ejes centrales adicionalmente se describen los aspectos situacionales de la administración, los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema. Así como los alcances, las delimitaciones de la investigación.

El capítulo II, lo constituye el marco teórico, el cual contiene la información y terminología esencial para realizar el análisis administrativo la posterior propuesta para este negocio.

En el capítulo III, se detalla, la metodología, con la cual se desarrolla la investigación y que será el que especifique el tipo de estudio, los métodos de recolección de información, los procedimientos empleados para dicha recolección, así como también se puntualizan los distintos instrumentos y los alcances del análisis.

En el capítulo IV, se detalla el análisis e interpretación de los resultados.

En el capítulo V, se puntualizan las conclusiones y recomendaciones que surgen a partir de la investigación realizada.

Finalmente, en el capítulo VI, se presenta la propuesta la cual contiene el desarrollo del plan de análisis de la cultura y el clima organizacional en la empresa Impulso Empresarial CR.

Este estudio permitiría analizar todo lo que ocurre en la empresa y en su equipo de trabajo para crear una mejor cultura y un mejor clima organización, esto ayudara a obtener una integración de equipo, cumplir los objetivos y así alcanzar las metas propuestas.

Introducción

En el presente trabajo de investigación, se expondrá la situación actual de la empresa Impulso Empresarial CR, la cual cuenta con sus instalaciones físicas ubicadas en el distrito de Taras, San Nicolás y una ubicación céntrica y la cual brinda diferentes servicios de forma out –sourcing a organizaciones reconocidas y su enfoque está en la administración de asociaciones solidaristas.

Impulso Empresarial inicia en el año 2019 con 3 socios fundadores, quienes son los que supervisan y apoyan en las labores y que se realizan actualmente en el 2022, cuentan con un equipo de 12 colaboradores todos especializados en el campo de las ciencias económicas y es ahí donde surge la idea de realizar un análisis de la cultura y el clima organizacional en la empresa.

El clima organizacional es todo lo que rodea a un colaborador en un ambiente de trabajo y es de vital importancia cuidarlo; para que esto suceda las empresas deben buscar la forma de brindar los beneficios necesarios que logren que los colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo y así crear un sano desarrollo que permita establecer un clima organizacional saludable; las empresas deben tener presente dos cosas fundamentales, la primera es que cada miembro sea reconocido por sus diferentes habilidades y conocimientos; la segunda es saber cómo utilizar las habilidades de los mismos, para beneficio de la organización y sus colaboradores. La manera más efectiva de identificar las habilidades y conocimientos que los integrantes poseen es por medio del trabajo en equipo, debido a que permite actuar en conjunto, así los colaboradores se conocen unos con otros y lograr de mejor manera los objetivos; cuando se piensa en una organización en desarrollo constante, rápidamente se cree que hay un excelente equipo; sin embargo, el trabajar de esta manera facilita muchos desafíos y por consecuente obstáculos que demandan atención. Para poder desarrollar un trabajo en equipo tiene que existir un líder, que sea capaz de crear un grupo de

personas unidas y comprometidas y es aquí donde la gran mayoría de organizaciones enfrentan un obstáculo, pues si no existe se reflejará en los resultados de los colaboradores.

La finalidad de esta investigación es revisar y retroalimentar a la parte gerencial como se encuentra las bases de conocimiento y la aplicación del clima y la cultura organizacional en la empresa y así ayudarles en la elaboración de un plan de contingencia para que este tema tan importante esté presente en su empresa hasta que llegue el momento de crear un área dedicada al recurso humano.

CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

En la presente investigación, se expondrá la situación actual de la empresa Impulso Empresarial, la cual cuenta con sus instalaciones físicas ubicadas en el distrito de San Nicolas y también utilizan la modalidad de teletrabajo, una modalidad y ubicación céntrica en donde los dueños de la empresa se logran movilizar de manera rápida y fácil hacia los distintos lugares en donde se requiere el servicio solicitado. Se trabajará la cultura y el clima organizacional en la empresa; pues es una de las problemáticas principales actualmente.

Antecedentes de la investigación

El tema de la empresa es el brindar servicios financieros y contables, se convierte en un reto y un sueño por cumplir para la empresa Impulso Empresarial, la cual se inicia a desarrollar en un mercado bastante competente.

La industria de la administración demanda calidad e innovación y ahora más que nunca la incertidumbre y la preocupación genera una mayor demanda por productos y servicios seguros y confiables. Es así como el desarrollo de opciones que logren minimizar los riesgos y ofrezcan una mayor satisfacción de servicios a los consumidores finales, resulta relevante en el mercado costarricense.

Lo anterior exige un alto nivel de innovación a las empresas, tanto para ajustar la cultura y el clima organizacional a lo interno de la compañía, como para identificar nuevas oportunidades de mejora y propiciar un clima de colaboradores felices y comprometidos para así obtener el resultado esperado.

Impulso Empresarial es una empresa costarricense dedicada a la consultoría en el sector solidarita, *outsourcing* de personal y administración de Asociaciones Solidaritas, se creó en el 2019 y estaba constituida con sus tres socios fundadores.

Para desarrollar el objetivo de esta investigación, es importante conocer los términos Clima Organizacional, este se refiere a la expresión personal de la apreciación que tienen los integrantes de la organización e incurre inmediatamente en el desarrollo de esta, cuando se comenta de clima, se refiere a las características que tiene el ambiente de trabajo. Otro tema de suma relevancia es el Comportamiento Organizacional, en el cual se estudia el comportamiento de cada uno de los integrantes y la estructura de la empresa y de qué forma le afectan todos estos elementos mencionados.

Por lo tanto, si se mejora el clima y el comportamiento organizacional en los colaboradores esto se reflejará en una excelencia en el servicio.

Síntesis de antecedentes

Según el cambio Político en el Artículo El solidarismo es un gran invento de Costa Rica para el mundo (2015)

Solidarismo fue introducida en Costa Rica en 1947 por el Lic. [sic] Alberto Martén, economista, abogado y ministro de gobierno en 1949. El Solidarismo se realiza en el seno de las empresas, mediante el establecimiento de una Asociación Solidarista, orientada a buscar su mejoramiento económico y social, en un ambiente de diálogo y armonía entre capital y trabajo. (p.1)

Una vez formada la asociación solidarista, la función primordial es crear una Junta Directiva, dicha asociación capta cuotas voluntarias a sus asociados por medio de cada aporte que efectúe el asociado; por otro lado, el patrono contribuye a una parte para formar un fondo por empleado que se encuentre en la Asociación. Esto robustece el área financiera y forma una reserva para un pago de prestaciones legales a futuro.

1.3.1 Referentes nacionales

- Ley 6970 de las Asociaciones Solidaristas

Esta Ley es el respaldo legal para que una asociación solidarista ejerza lícitamente sus actividades y los estatutos los deberá aprobar el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y se inscribirán en el Registro de Asociaciones Solidaristas.

Además, respalda legalmente el poder llevar a cabo todas las actividades establecidas en los artículos que conforman la misma.

- Ley de fortalecimiento a las finanzas públicas y su reglamento definitivo

Esta Ley tiene por objetivo establecer reglas de gestión de las finanzas públicas, con el fin de lograr que la política presupuestaria garantice la sostenibilidad fiscal, así los contribuyentes deberán llevar registros contables en la forma y las condiciones que se determinen en el reglamento.

- Movimiento Solidarista

El Movimiento Solidarista Costarricense es una organización civil, sin fines de lucro, que agremia en su seno a las Asociaciones Solidaristas en procura de la representación, promoción, fortalecimiento y desarrollo del sector. Asimismo, facilita a los afiliados la prestación de servicios según sus necesidades. También, participa activamente como interlocutor ante el gobierno y ante cualquier instancia y presenta su posición sobre temas del acontecer solidarista y el de su entorno.

Este movimiento se fundó en 1947, como un movimiento social-productivo, que integra los principios de la solidaridad entre el patrono, el trabajo, las familias y la comunidad. Es el ente oficial que interviene ante el gobierno sobre cualquier tema a gestionar sobre las asociaciones solidarista.

1.3.2 Referentes internacionales

El solidarismo fue creado y fundado en Costa Rica; por lo tanto, no existe un referente internacional. Sin embargo, depende de la organización internacional en la que desee formar una asociación solidarista esta puede confundir con el esquema de trabajo de un sindicato.

El Movimiento Solidarista inició en Costa Rica, país fundador en el año de 1949 cuando el licenciado Alberto Martén Chavarría presentó un plan conteniendo la filosofía Solidarista. A partir de ese momento se hicieron los planes necesarios para que en 1951 surgieran las primeras Asociaciones Solidaristas.

En 1961 llegó a Guatemala el señor Álvaro Portela, ex-secretario General del Movimiento Solidarista Costarricense, quien dictó una conferencia para miembros de la iniciativa privada y pública sobre los beneficios que el Solidarismo brindaría a los empresarios guatemaltecos. Luego de varios debates e intercambios se aprobó el inicio del Solidarismo en la industria guatemalteca.

Entre los años 1961 al 1981, Guatemala sufrió bastantes fracasos en lograr levantar el proyecto de la creación de la Asociaciones Solidaristas.

En marzo de 1963 se fundó la Unión Solidarista Guatemalteca, pero no funcionó debido a que no se logró equilibrar la representación laboral y patronal.

El Movimiento Solidarista también se ha extendido a El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá. La combinación organizada de los Movimientos Solidaristas de estas naciones, son hoy en día fundadores del Consejo Interamericano Solidarista.

En estos otros países donde ha implementado poco a poco el solidarismo, se toma como referente la Ley 6970 de Asociaciones Solidaristas de Costa Rica y se trata de buscar alguna ley del propio país que lo ampare muy parecida a la costarricense.

Formulación del problema de investigación y su sistematización

1.4.1 Formulación del problema de investigación

El problema de investigación está constituido por la formulación de una pregunta de investigación, en la cual se describe y argumenta el asunto seleccionado, en torno al significado social, académico o científico que representa investigar el problema definido.

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC (2020):

Debido a la disminución en el tránsito de personas, así como a las restricciones que imponen las medidas sanitarias vigentes, las empresas enfrentan dificultades para continuar sus operaciones. Particularmente, las micros, pequeñas y medianas empresas (PYME) que aún en condiciones normales presentan menores probabilidades de sobrevivencia y crecimiento en el parque empresarial costarricense. En este contexto la pandemia por COVID-19 ha tenido diferentes efectos en las PYME, desde el cierre temporal o definitivo, hasta la superación de algunos obstáculos por medio de estrategias e innovaciones que les permiten mantenerse activas. (p.3)

Toda pequeña y mediana empresa, actualmente se enfrenta a varios retos a raíz de la pandemia por el coronavirus 2019 (COVID-19); sin embargo, esta época de incertidumbre trae desafíos únicos, por ejemplo: adaptarse a la virtualidad y limitación del alcance del cliente meta.

La empresa IMPULSO EMPRESARIAL S.A., no cuenta con programas de evaluación y análisis de la cultura y el clima organizacional; por lo tanto, los procesos del comportamiento del recurso humano dentro de la entidad resultan nulos, esto afecta la forma de trabajo, así como la organización administrativa, los resultados y metas a alcanzar.

1.4.2 Sistematización del problema

Por consiguiente, se plantea el siguiente problema:

¿Qué estrategia o plan de acción se puede utilizar para medir y crear indicadores de la cultura y el clima organizacional de la empresa?

Justificación del estudio de investigación

En la actualidad, las PYMES forman gran parte de la economía mundial; sin embargo, para incursionar y mantenerse en el mercado, se enfrentan a muchos desafíos, González (2017) lo explica con la siguiente comparación:

Un emprendedor es como un padre primerizo, “sufre” durante 9 meses hasta que nace su hijo (¿nacerá bien?, ¿en peso?, ¿parto natural o cesárea?), pero el verdadero “problema” viene después de que nace. Las 24 horas del día son pocas para estar pendiente tanto del bebé como de la empresa. En ambos casos dormirás poco y mal y cada día descubrirás algo nuevo. Cada empresa es un mundo, también en su respuesta a los desafíos (...). (p.23)

1.1.1 Justificación Teórica

En la presente tesis se propone investigar los conceptos teóricos en los que se basa la cultura y el clima organizacional; además de realizar un refrescamiento sobre las nociones básicas e importantes de la administración; por lo tanto, se considera que los análisis realizados por la empresa Impulso Empresarial C.R, han pasado por alto algunos factores socioculturales de estos conceptos que resultan fundamentales para comprender y llevar a cabo una sana cultura y un buen desempeño del clima organizacional.

1.5.2 Justificación Metodológica

El tema se escogió ya que se pretende efectuar un análisis investigativo y analítico de la cultura y el clima organizacional de la empresa Impulso Empresarial S.A.

La elaboración y aplicación de los métodos de investigación como lo son entrevistas, grupos de enfoque, el método de observación y la revisión sistemática, son algunas de las capacidades y las herramientas que podrán ser utilizadas para esta investigación.

1.5.3 Justificación Práctica

Esta investigación se efectúa porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño y la elaboración de indicadores, por la carencia de conocimientos de cultura y clima organizacional.

Con la finalidad de mostrar cómo la administración de esta empresa depende del estado gerencial y el liderazgo asertivo con respecto a su relación directa con el clima, e igualmente observar y mejorar el clima organizacional que se vincula con el ambiente de trabajo.

Una de las partes justificables de la escogencia del tema, es saber la importancia que tanto la cultura como el clima laboral enlazado con su respectiva virtud y función logra una gran asertividad, junto con la administración en el trabajo y si consigue mejorar el ambiente y el espíritu del trabajo en equipo.

Por otro lado, se definen conceptos como: valores, principios, conductas, relaciones, roles de género, ética, entre muchos otros.

Asimismo, es importante abordar en este análisis el liderazgo de las jefaturas que propician la eficiencia, la eficacia y la efectividad dentro de la empresa. Gracias a técnicas administrativas se puede trabajar en estrechar vínculos profesionales y trazar mejores relaciones laborales.

Objetivos del estudio

Los objetivos de una investigación trazan el camino a seguir para alcanzar las metas deseadas, así se preven los riesgos que se puedan presentar, entre más puntuales sean más se orientan a la solución del problema de investigación.

Tal y como argumentan *Ñaupas, H. et al.* (2018), “los objetivos, en general, son aspiraciones que se espera alcanzar en un período determinado. En un proceso de Investigación cuantitativa o cualitativa, los objetivos son los resultados que se espera alcanzar [...]”. (p.216)

1.6.1 Objetivo general

Ofrecer una propuesta basada en la cultura y el clima organizacional de los colaboradores y la administración de Impulso Empresarial S.A., con el fin que tanto sus trabajadores como la administración cuenten con una guía de lo que se espera del factor humano y sus principios; por medio de una investigación de fuentes fidedignas y aplicación de herramientas pertinentes para el tema en cuestión.

1.6.2 Objetivos específicos

- Determinar a profundidad la problemática que presenta la empresa con respecto al tema de la cultura y el clima organizacional, para buscar respuestas a la ausencia de este tema a nivel de Impulso Empresarial S.A.
- Estudiar las conductas y las experiencias del talento humano en contextos relacionados con el trabajo, con el fin de detectar las deficiencias que entorpecen el proceso empresarial.
- Explicar la forma de aplicación de los medios administrativos en los diferentes campos de la cultura y el clima organizacional.

- Aplicar instrumentos que mejoren la cultura y el clima organizacional, desde la gerencia hasta el ambiente de trabajo, para que se logre una delimitación de funciones, así como sinergias importantes entre colaboradores.
- Demostrar la importancia de una mejoría en el clima laboral y la relación con la eficiencia de la empresa, con la finalidad de generar una mejor calidad de vida laboral, su administración, productividad y la eficacia laboral.

1.7 Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

1.7.1 Delimitaciones y limitaciones

El presente análisis de la investigación y la propuesta de implementación del resultado de mejorar el comportamiento del recurso se enfocarán exclusivamente en la empresa IMPULSO EMPRESARIAL C.R, ubicada Taras, San Nicolas, Cartago, Costa Rica y tomará como base del estudio las necesidades de análisis de la cultura y el clima organizacional de los colaboradores de la empresa bajo estudio.

Una limitante será que la empresa cuenta con recurso humano reducido y lo integran doce personas, también la mayoría de los colaboradores realizan teletrabajo. Además de que se logró identificar que algunos datos de las Asociaciones, las cuales administra esta empresa, son confidenciales.

1.7.2 Alcances de la investigación

Se espera con este proyecto brindarle a la PYME Impulso Empresarial C.R., una metodología de gestión estratégica para la empresa y las herramientas necesarias para la gestión del personal a cargo por la carencia de un área específica de Recursos Humanos.

Adicionalmente, se tiene como expectativa ofrecerle a la empresa los conocimientos necesarios para la elaboración de estrategias futuras, las cuales le permitan actuar ante clientes potenciales y situaciones de riesgo.

Por último, la relevancia que el tema se enfoque en la posible solución de un problema para una pequeña empresa, lo cual brindaría beneficios no solamente a la administración de la entidad, sino que contribuye al factor humano y satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco situacional

Para esta investigación, es trascendental conocer los conceptos y definiciones relacionadas con el estudio; por consiguiente, resulta fundamental la importancia de crear el marco teórico.

Según indican Hernández et al. (2014), “el marco teórico consiste en redactar su contenido, hilando párrafos y citando apropiadamente las referencias” (p.82). Además, indican que

[...] construir el marco teórico no significa sólo reunir información, sino también ligarla e interpretarla (en ello la redacción y la narrativa son importantes, porque las partes que lo integren deben estar enlazadas y no debe “brincarse” de una idea a otra). (p.75)

Con la cita anterior, se asume que es fundamental sustentar teóricamente la investigación, pues aportará información clave que explicará y definirá la ruta a seguir.

2.2 Antecedentes de la empresa

2.2.1 Reseña histórica

Según la información suministrada por el dueño de la empresa, Cristian Rojas Marín (2022), Impulso Empresarial C.R. nace como un emprendimiento en el 2019, la formaron con tres socios fundadores con experiencia en diferentes ámbitos, desde un inicio con el concepto dedicado a la consultoría en el sector solidarista, *outsourcing* de personal y administración de Asociaciones Solidaristas.

Se creó con la posibilidad de mejorar la productividad de las Asociaciones, por medio de las personas y, por otro lado, generar valor y además se brindan múltiples servicios.

2.2.3 Misión

“Impulsamos el desarrollo de nuestros clientes a través de acciones y estrategias que aporten valor y crecimiento empresarial”.

2.2.4 Visión

“Ser reconocidos por nuestros clientes como un aliado que genera valor y crecimiento empresarial”.

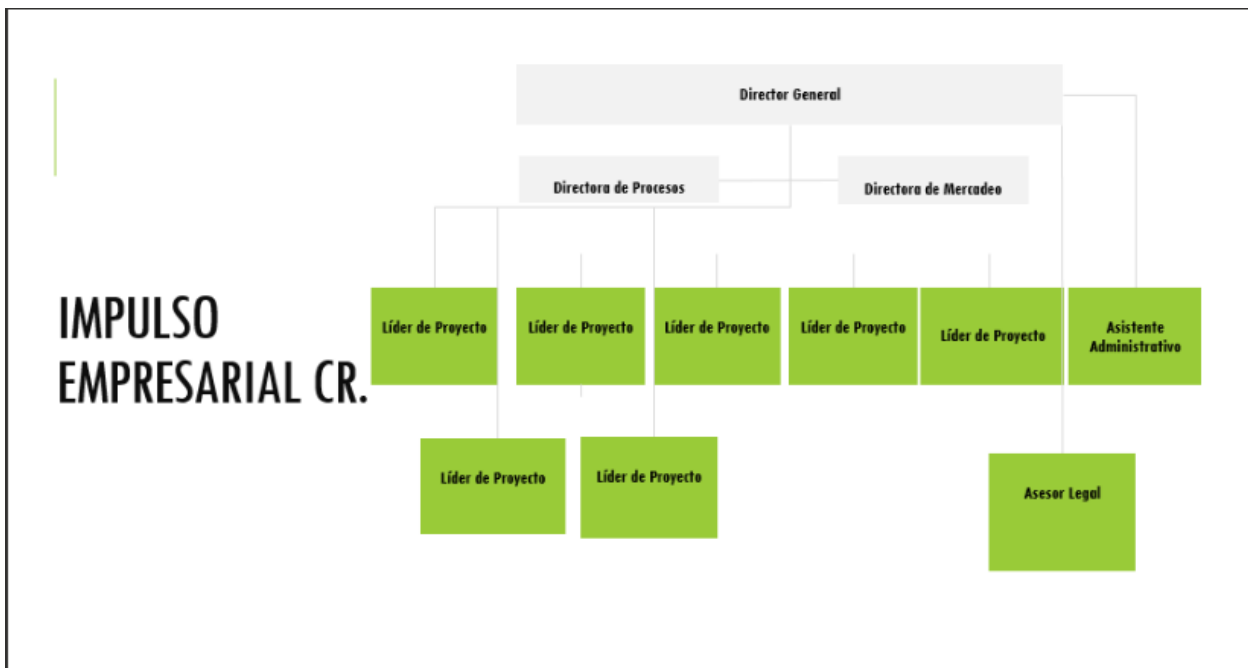
2.2.5 Valores

Responsabilidad: cumplimos con nuestros deberes.

Calidad: alcanzamos las expectativas del cliente.

Trabajo en equipo: nos ponemos la camiseta.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

2.3 Análisis del entorno

El entorno socioeconómico es un análisis de la situación actual de la economía y la sociedad, específicamente enfocado en la zona en la cual se desarrollan las operaciones de cualquier organización que sea objeto de estudio.

Conocer la información socioeconómica ayuda a fijar objetivos y estrategias de estudio en la investigación, así como también a establecer las preferencias y los comportamientos generalizados en un público objetivo.

En el contexto actual, cualquier organización debe enfrentar una serie de elementos sociales, económicos y tecnológicos que afectan al país, así como a cada persona. Medina (2013) indica que:

“[...] para nosotros la situación actual es realidad-síntesis de una realidad-totalidad, es expresión de un “complejo de interacciones y retroacciones de un continuo histórico”, en un espacio temporal determinado”. (p.59)

De acuerdo con lo mencionado por el autor, se podría inferir que la situación actual es el conjunto de acciones y consecuencias totalmente reales que suceden en el mismo espacio temporal en el que se estudia.

De esta manera, en la presente investigación, se estudiará la situación actual de la PYME Impulso Empresarial C.R., para identificar y enfocar los factores internos y externos que tendrán mayor impacto crítico sobre ella y las tareas que desempeñan cada uno de sus colaboradores.

2.3.1 Entorno socioeconómico de Costa Rica

Como lo expresa Guardia Quirós, J. (s.f.), el modelo económico actual es una mezcla de liberalización y apertura con resabios de otros modelos proteccionistas y desarrollistas anteriores, la intervención del Estado ha producido grandes logros sociales, sobre todo en educación y salud. (párr.7)

Al parafrasear las declaraciones del Banco Mundial (2020), el éxito de Costa Rica en las últimas décadas se refleja en sus sólidos indicadores de desarrollo humano, lo cual ha contribuido a mejorar su posición en la clasificación respecto a los demás países de la región; asimismo, en dicha página se enfatiza que: “[...] el país necesita enfocarse en que la dinámica de crecimiento se mantenga, y en que continúe la reducción significativa de la pobreza en medio de la pandemia de la COVID-19 (Coronavirus) que ha golpeado fuerte a Costa Rica”.

El país ahora enfrenta el riesgo de una interrupción repentina en los flujos de capital. Se proyecta que el Producto Interno Bruto (PIB) que el crecimiento moderado en 2022 a un 4-3 por ciento. Por su lado, se espera que la pobreza y el desempleo disminuya, en parte debido al impacto que dejó la emergencia sanitaria en el turismo y el comercio, más una contracción en áreas como la

agricultura y la construcción. Sin embargo, para el 2021 se concibe un apunte con el levantamiento de las restricciones y se dé el apoyo de una política monetaria acomodaticia y de reformas relacionadas con el proceso de adhesión a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), junto con los esfuerzos de consolidación fiscal.

Sobresalen dos desafíos al desarrollo: la situación fiscal y una desigualdad persistente. Estos retos afectan los pilares básicos del modelo de desarrollo costarricense: inclusión, crecimiento y sostenibilidad.

El gobierno ha procurado atender estos problemas y está comprometido con una sociedad inclusiva que garantice el bienestar de su población, apoyándose en instituciones públicas transparentes y que rindan cuentas. (Párr.5-8)

Por otro lado, la situación del país ha generado un deterioro significativo en las finanzas y la sociedad; pues la pandemia a raíz de la COVID-19, trae consigo que los individuos tengan problemas económicos a causa de las reducciones de la jornada laboral o desempleo, aunado a esto, el deterioro en la salud mental que genera el estar en cuarentena; por lo tanto, el gobierno se enfrentó a innumerables retos a nivel socioeconómico.

Del mismo modo, las instituciones públicas sufren uno de los principales retos en mucho tiempo, debido a que deben rediseñar muchos de sus procesos hacia la virtualidad, modernizar su tecnología y mantener motivados a su personal, todo lo anterior sin contar con recursos financieros suficientes; por todo lo anterior, examinar el entorno socioeconómico permitirá enfocar la investigación hacia el cumplimiento de los objetivos.

2.3.2 Análisis FODA

A través del tiempo se ha determinado que el análisis FODA cuyas siglas significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se define como una herramienta de análisis que puede ser utilizada por una persona, empresa, producto o servicio para diagnosticar los factores fuertes y débiles más críticos sobre ellos. (Álvarez, Muñiz, Morán, Merchán, Conforme, Nevárez y Romero, 2019, p.82)

De acuerdo con lo que expresa el autor, se puede inferir que el FODA es una herramienta de estudio, la cual permite analizar las situaciones exteriores e interiores de cualquier objeto para determinar sus puntos más débiles y fuertes de mayor impacto.

Así mismo en el actual trabajo de investigación, se utilizará el FODA como herramienta para el análisis de puntos clave y determinar los factores de impacto en el entorno para la PYME Impulso Empresarial C.R.

2.3.3 Fuerzas competitivas

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.

De acuerdo con Michael Porter quien desarrolló este método de análisis en 1980, con la finalidad de descubrir cuáles factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y sus empresas, la competitividad se determina por la forma en que las cinco fuerzas básicas: clientes, proveedores, sustitutos, competidores y competidores potenciales, inciden en los precios, los costos y los requerimientos de inversión de las empresas de un sector. Para Porter, estos cinco diferentes tipos de fuerzas marcan el éxito o el fracaso de un sector o una empresa.

Ilustración 2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Fuente: Porter, M. E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. p.2.

A continuación, se especifica cada fuerza:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.
2. Poder de negociación de los compradores: Es una fuerza que analiza hasta qué punto los consumidores pueden poner a la compañía bajo presión. Los consumidores tienen mucho poder cuando no hay un gran volumen de clientes y cuando la oferta del mismo producto en otras empresas es muy amplia, pues hace que la fidelización sea un proceso más arduo

3. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o uno de sus segmentos, en los cuales los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos altos; pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas, publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
4. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene integrarse hacia delante a nivel estratégico.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y la industria.

2.3.4 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo hace algo que las otras no pueden o lo hace mejor que las demás la calidad puede ser una ventaja competitiva si es implementada apropiadamente. Por eso, muchas organizaciones aplican el concepto de la administración de la calidad a sus operaciones, con la intención de distinguirse de la competencia.

Ilustración 3. Ventajas competitivas



Fuente: Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva*. (13ª reimpresión). México: Editorial Continental

Según Michael Porter la base del desempeño de estas tres estrategias a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida.

2.4. Bases teóricas

Las bases teóricas hacen referencia al desarrollo de los aspectos generales de la temática seleccionada. Esto incluye una serie de conceptos y teorías que van constituyendo a desarrollar un punto de vista sobre el tema.

En el trabajo de investigación a desarrollar sobre el clima y cultura organizacional de la empresa Impulso Empresarial C.R, se va a explicar y conceptualizar el problema que está planteando.

2.4.1. Bases Legales

Para que una asociación solidarista ejerza lícitamente sus actividades, los estatutos los elige la asamblea general y deberán ser aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e inscritos en el Registro de Asociaciones Solidaristas que al efecto llevará ese Ministerio.

Las asociaciones solidaristas se rigen bajo la Ley 6970 de Asociaciones Solidaristas, creada en 1984.

2.4.2 Sistema de Variables

El cuadro de variables resume detalladamente la investigación, ya que muestra los indicadores de cada variable. Asimismo, contiene la información para la investigación, como el dónde se localiza y quién tiene la información requerida, el origen de los datos, lo cual contribuye a que el lector de la presente investigación pueda comprender de manera resumida la totalidad estructural de la investigación y su trazabilidad.

Cuadro 1. Cuadro de variables

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INSTRUMENTOS
Determinar a profundidad la problemática que presenta la empresa con respecto al tema de la cultura y el clima organizacional, para buscar respuestas a la ausencia de este tema a nivel de Impulso Empresarial S.A.	Problemática	Cantidad y calidad en la relación entre directores y funcionarios.	Problemática: como se indica en la Real Academia Española (s.f.), una problemática es el conjunto de problemas pertenecientes a una ciencia o actividad determinada.	Observación directa
Estudiar las conductas y las experiencias del talento humano en contextos relacionados con el trabajo, con el fin de detectar las deficiencias que entorpecen el proceso empresarial.	Talento Humano	Número de manuales de procedimientos y descriptivos de funciones existentes	David Watkins (1998) definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.	Entrevista al director general de Impulso Empresarial, S.A.
Explicar la forma de aplicación de los medios administrativos en los diferentes campos de la cultura y el clima organizacional.	Cultura	Grado de injerencia de los directores sobre el clima y la cultura organizacional	Como se indica en la Real Academia Española (s.f.), una cultura es conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo.	Entrevista a los funcionarios de Impulso Empresarial, S.A.

OBJETIVOS	VARIABLE	INDICADOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INSTRUMENTOS
<p>Aplicar instrumentos que mejoren la cultura y el clima organizacional, desde la gerencia hasta el ambiente de trabajo, para que se logre una delimitación de funciones, así como sinergias importantes entre colaboradores.</p>	Colaboradores	Grado de adecuación en la distribución de funciones	Como se indica en la Real Academia Española (s.f.), un colaborador es una persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.	Proponer mejoras en la cultura y el clima organizacional.
<p>Demostrar la importancia de una mejoría en el clima laboral y la relación con la eficiencia de la empresa, con la finalidad de generar una mejor calidad de vida laboral y su administración, productividad y la eficacia laboral.</p>	Productividad	Grado de adecuación en la distribución de funciones	Como se indica en la Real Academia Española (s.f.), la productividad es la capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc.	Entrevista a los funcionarios de Impulso Empresarial, S.A.

2.4.5 Definición de términos básicos

2.4.5.1 Administración de empresas

La administración de empresas se caracteriza por determinar la manera idónea de realizar todos los procedimientos de una organización, con el fin de ofrecerle bases sólidas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

Como lo hace notar Augusto, C. (2020):

La Administración de Empresas en la actualidad, tiene componentes como nunca. La globalización ha obligado a las organizaciones, a ser más flexibles y adaptarse a múltiples exigencias de tipo competitivo, que exigen de los profesionales en administración, disponer de competencias en todos los órdenes del conocimiento, a saber: legislación laboral y de negocios, legislación comercial local e internacional, sistemas de gestión, procesos de reclutamiento inteligentes y efectivos, procesos de responsabilidad social empresarial estructurados, relaciones adecuadas con stakeholders, conocimiento y compromiso con el ambiente, respeto por la legalidad, capacidad de negociación con clientes, proveedores, trabajadores, y muchas de tipo financiero. (párr.5)

Para resumir lo planteado por el autor, la administración requiere que toda entidad establezca sus procesos y los relacione entre sí, con el fin de que dichas actividades o procesos se realicen empleando constantemente la planeación, organización, coordinación y control, lo cual que le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz llevando un mejor funcionamiento del clima y comportamiento organizacional del talento humano de Impulso Empresarial CR

2.4.5.2 Reseña histórica de la administración

A lo largo del tiempo funciones básicas como planear, organizar y controlar, se han requerido para el funcionamiento preciso de toda actividad, por lo cual desde la antigüedad se aplicaban procesos administrativos.

Actualmente, la administración es de suma importancia; pues permite crear herramientas y técnicas para aprovechar los recursos con que cuentan las organizaciones y, con base en ellos, poder planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficaz y eficiente el crecimiento de las organizaciones.

2.4.5.3 Definición de empresa

Al término empresa se le han atribuido varias definiciones a lo largo del tiempo; sin embargo, siempre predomina la afirmación de que es un conjunto de personas que desempeñan un fin específico, ya sea con ánimo de lucro o no; por esa multiplicidad de definiciones es fundamental definir este concepto.

En la opinión de López Martínez, F. (2019), una empresa es:

Una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes).

En conclusión, definir el concepto de empresa permite comprender que estas conllevan elementos humanos, materiales, financieros y administrativos, que ofrecen bienes o servicios y cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades de un mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

2.4.5.4 Niveles en la organización de la empresa

Definir los niveles de una empresa permite delimitar las funciones de sus empleados, definir y aprovechar al máximo las capacidades y los talentos de cada persona, así como facilitar las creaciones de herramientas importantes de la organización como lo son el organigrama, los manuales de puestos, entre otros.

Como lo hace notar Cueva, A. (2017), son tres los niveles principales de la organización de una empresa, a saber:

Nivel de la alta dirección: su competencia principal radica en su visión y liderazgo, para infundir a toda la organización el espíritu y el clima laboral. Su función principal es la planeación estratégica, es quien tiene la visión del negocio, establece la misión o razón de ser y los objetivos estratégicos a largo plazo. Junto con los niveles medios y con apoyo de la base operativa, realiza el análisis del entorno para determinar las acciones a realizar como equipo, dentro de la organización.

Nivel de los mandos medios: en la estructura organizacional son los niveles como gerencias, jefaturas y supervisión. A este nivel le corresponden la planeación táctica, es decir, bajar a nivel de planes y programas las estrategias. Este nivel es responsable del Desarrollo Organizacional, es “el jamón del sándwich”. En gran parte depende de este nivel la creación del clima laboral y la relación que establece el nudo de comunicación entre la base operativa y la Alta Dirección.

Nivel operativo: es la parte más numerosa de personas. Los remeros en el barco. Quienes ejecutan las operaciones. Llevan a la práctica y realizan las acciones que corresponden a los procesos del sistema para convertir los insumos en productos o servicios. Y es en este nivel donde se debe trabajar intensamente a fin de lograr el clima de satisfacción, responsabilidad y participación, que incremente la productividad de la empresa. (párr.7, 8,9)

Clasificar, de esta manera, permitirá que cada área se sienta identificada con sus funciones, defina estrategias de comunicación, entre otras actividades que siempre buscarán fortalecer el cumplimiento óptimo de los objetivos de cada área y en conjunto de la organización.

2.4.5.5 Clientes internos

Para Thompson, I. (2020), un cliente es:

La persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Por lo tanto, en la investigación actual, los colaboradores de la empresa Impulso Empresarial C.R., serán tomados en cuenta para la obtención de información mediante encuestas y entrevistas y los otros instrumentos que se utilizarán.

2.4.5.6 Clima organizacional

El clima organizacional es lo que se obtiene de la unión del entorno organizacional y las características personales de cada individuo, según Salazar et al. (2009), mencionan que:

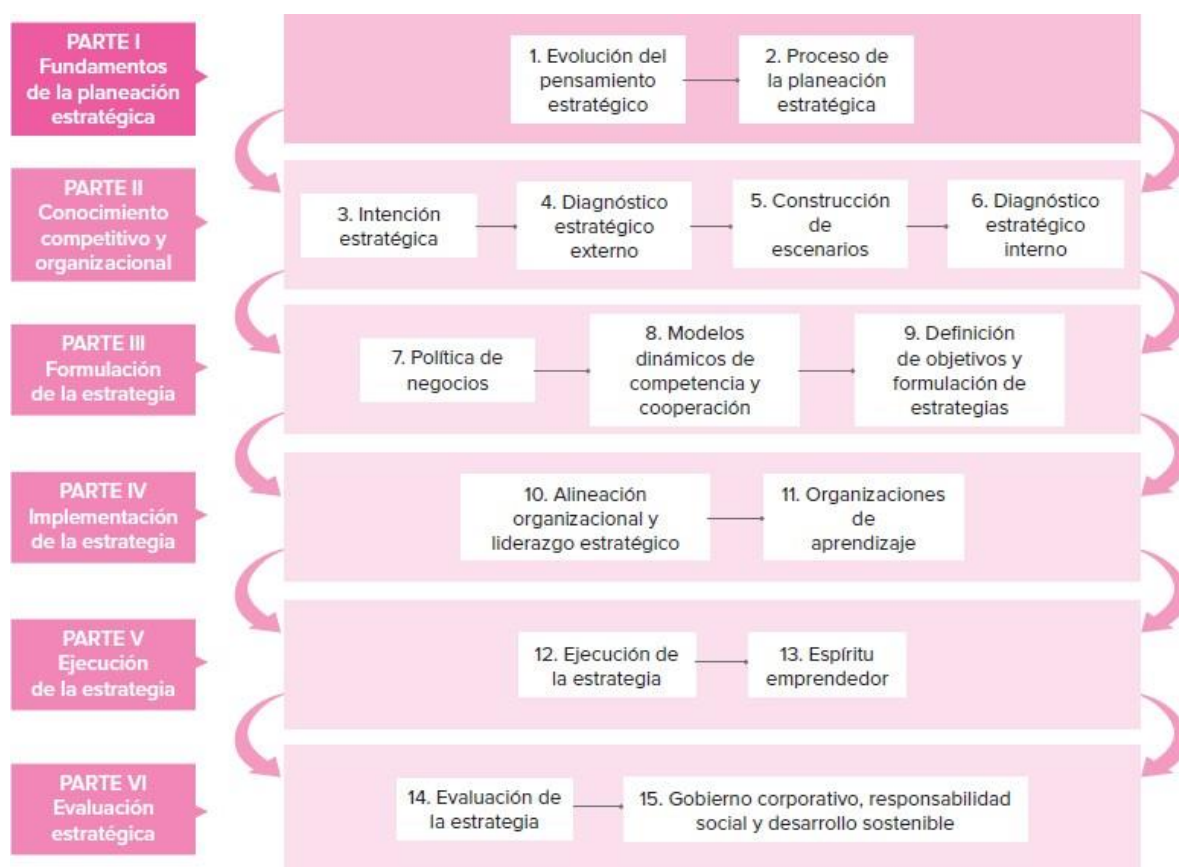
Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (p.69)

2.4.5.7 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se trabaja de forma conjunta en el alcance de los objetivos, metas y planes de la empresa. Su fin es conducir al alcance de los objetivos estratégicos. Como señala Kotler, P. y Armstrong, G. (2013), “la planeación estratégica de toda la organización guía la estrategia y la planeación de marketing de la empresa. Igual que la estrategia de marketing, la estrategia empresarial también debe estar orientada al cliente”. (p.38)

Del mismo modo para Chiavenato, I. (2017), la planeación estratégica es: un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica. En ese sentido, para el autor en síntesis “La planeación estratégica constituye la respuesta global y medular que la organización presenta al entorno que la rodea. Sin embargo, no basta con el conocimiento y el diagnóstico de las condiciones presentes del entorno externo e interno de la organización”. (p.2)

Ilustración 4. Planeación estratégica



Fuente: Chiavenato I. (2016). *Planeación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. (P.2).

2.4.5.8 Motivación

La motivación nace de identificar y entender los impulsos y las necesidades que se generan en los colaboradores; por lo tanto, se debe trabajar en el reforzamiento de sus acciones, con el fin de generar satisfacción en los clientes. La definición de metas y objetivos permitirá que los colaboradores se encuentren más motivados.

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional [...]. (Newstrom, 2011, p. 107)

Esta cuenta con tres impulsos motivadores:

- La motivación de logro es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas.
- La motivación de afiliación es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad.

La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. (pp.109-110)

2.4.5.9 Trabajo en equipo

El trabajo en conjunto de un grupo determinado que tiene como meta la regulación y coordinación de tareas, se constituye en trabajo en equipo y Newstrom lo define de la siguiente manera: “Cuando los miembros de un equipo de tareas conocen sus objetivos, participan de manera responsable y entusiasta en ellas y se apoyan entre sí, realizan un trabajo en equipo [...]” (2011, p. 331).

Newstrom (2011) menciona que para la formación de un equipo de trabajo se debe primero pasar una serie de etapas, las cuales son:

Comunicación: Es uno de los pilares fundamentales para que en una organización exista un ambiente sano y enriquecedor. Se debe de inculcar a los integrantes del equipo todos los canales de comunicación adecuados para así lograr escuchar, entender y empatizar.

Diversidad: Se da cuando en un equipo de trabajo se integre y se respete edades, género, cultura, creencias, etnias y estrato socioeconómico y así se permite tener diferentes puntos de vista y analizar decisiones y acciones desde otra perspectiva.

Coordinación: Es el proceso conformado por estrategias o patrones de comportamiento para lograr cumplir los objetivos establecidos en un equipo u organización y alcanzar las metas.

Confianza: Es el pilar fundamental para lograr formar un equipo de trabajo en una organización y el cual logre su óptimo funcionamiento y se dé un ambiente agradable y cómodo dentro del grupo. Además, los integrantes se sientan libres para expresar sus pensamientos, sensaciones y miedos.

Compromiso: Es uno de los elementos que componen el equipo de trabajo y el cual logra como objetivo que los integrantes del equipo confíen y crean en sus funciones y habilidades logrando alcanzar el éxito del proyecto.

2.4.5.10 Liderazgo

Se basa en la enseñanza permanente, tiene como objetivo único el fortalecer las relaciones humanas tanto dentro de la empresa como en lo personal. El liderazgo es un elemento fundamental en el cambio cultural y el cual permite el cambio de hábitos entre los integrantes de una empresa es por lo que la idealización de un sistema transformacional debe dejar campo a la adaptación de los cambios culturales de la organización, permitiendo que las relaciones entre líder y colaborador sean cada vez más sólidas. Este va en la misma dirección que la motivación y la cultura dando como resultado la satisfacción de los colaboradores por los objetivos cumplidos.

El liderazgo dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollar la cultura, entendiendo que la relación entre el líder y la cultura interfieren directamente en el funcionamiento de la empresa.

2.4.5.11 Ambiente Laboral

El ambiente laboral es un elemento importante para obtener un buen funcionamiento y crecimiento de una organización. Un ambiente de trabajo positivo contribuye a una mayor productividad y compromiso de los colaboradores. Por esa razón, resulta de suma importancia que el ámbito de trabajo sea adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado de alta productividad.

2.4.5.12 Cultura Organizacional

Se puede indicar que la cultura organizacional es la que caracteriza da forma e indica los pasos a seguir de la organización tiene como base: sus valores, misión y visión.

La cultura organizacional de las empresas es un proceso que toma tiempo; pues es el conjunto de actitudes sustentadas en la declaración valores de la empresa y rigen las relaciones a nivel interno como externo.

2.4.5.13 Manejo de conflictos

Es la capacidad de gestionar un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los integrantes de un equipo y alcanzar un acuerdo satisfactorio.

2.4.5.14 Comunicación Asertiva

Es la habilidad fundamental para el convivir. Este tipo de comunicación permite dialogar con calma y respeto, expresando lo que se quiere decir respetando los sentimientos de los otros integrantes.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Definición del enfoque metodológico y del método de investigación

3.1.1 Metodología de la investigación

La metodología de la investigación comprende el describir las etapas o las fases necesarias para cumplir con el desarrollo de la investigación y el tipo de estudio que se trata. Debe señalarse qué información se requiere, cómo se obtendrá, cómo se procesará para analizarla y llegar a conclusiones.

Deriva de:

- La naturaleza del problema
- Del diseño de la investigación.

Se debe describir el tipo de procedimiento y sus correspondientes instrumentos, así como el tipo de datos e información que se recolectará o construirá.

3.1.2 Enfoque metodológico

En el presente capítulo se explica el método con que se desarrolla la investigación, de esta forma, se detallan los conceptos de los instrumentos, tipos de enfoques, fuentes de información, lo cual facilita el análisis de estos.

Impulso Empresarial C.R, es un emprendimiento que nace en el 2019 por Cristian Rojas Marín, Marianela Hernández y Edith Guix. Durante este tiempo en el mercado, Impulso Empresarial C.R., ha podido darse a conocer y capturar gran cantidad de clientes y complacerlos según su necesidad, pero como muchos emprendimientos hoy lucha por seguir en el mercado y mantener la fidelidad de sus clientes.

El enfoque de investigación se clasifica como cuantitativa y cualitativa; por lo tanto, se usa una metodología mixta; y comprende el proceso investigativo en todas sus etapas, la selección del enfoque de investigación no implica una cuestión de azar, sino, a la toma de decisiones de quien investiga, en principio de la construcción del problema y las metas del estudio.

La definición del enfoque de investigación debe ser asumida de forma integral; pues comprende que responde también a criterios epistemológicos; es decir, a perspectivas amplias respecto a la labor científica y a cómo se asume el proceso investigativo.

3.1.2.1 Cuantitativo

Resulta oportuno para la presente investigación, hacer referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2014), cuando detallan que el enfoque de la investigación cuantitativa se defina como:

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

De lo que citan los autores, se puede inferir que el enfoque cuantitativo es el proceso de medir y comprobar la teoría aplicada al objeto de investigación. Por medio del estudio con enfoque cuantitativo, se pretende conocer aspectos específicos del mercado que funcionen para Impulso Empresarial C.R.

3.1.3.2 Enfoque cualitativo

Según indican Hernández Sampieri, R. et al. (2014), “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (p.7) e indican que este enfoque se caracteriza porque:

El investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre [...] La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. Las investigaciones cualitativas suele producir preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos.

3.1.3.3 Enfoque mixto

Para este enfoque en específico, Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) indican que:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta [...] pueden implementarse de acuerdo a diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación. (p.10)

De las citas anteriores y definiciones detalladas, la presente investigación enfatiza en el enfoque cuantitativo; sin embargo, al tener aspectos en el enfoque cualitativo, también incluye implícitamente el enfoque mixto.

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 Exploratoria

La investigación exploratoria tiene como objetivo la aproximación a fenómenos novedosos y su objetivo es obtener información que permita comprenderlos mejor; aunque posteriormente esta no sea concluyente.

La investigación exploratoria, por tanto, se interesa por un tema que no ha sido estudiado antes, o bien permite conocer aspectos nuevos de conocimientos ya existentes. Así, cuando no se sabe a qué se enfrenta una persona que investiga, lo mejor es explorar primero, antes de llevar a cabo otro análisis más costoso.

3.2.2 Descriptiva

Hernández, et al. (2014) detallan la definición del diseño descriptivo con la siguiente explicación:

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

El diseño descriptivo busca recolectar datos específicos del objeto de estudio sin necesidad de explicar su vínculo. En la presente investigación, se describirá la situación actual de Impulso Empresarial, S.A. para el análisis de variables, problemática, talento humano, cultura, colaboradores y productividad,

3.2.3 Explicativa

Para comprender el diseño explicativo Hernández, Fernández y Baptista (2014) lo definen de la siguiente forma:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p.95)

Una vez que se toma en cuenta lo definido por los autores, se puede afirmar que el diseño explicativo es el estudio que busca probar las causas del fenómeno.

3.3 Método de la Investigación

3.3.1 Analítico

La investigación analítica es un proceso que requiere de observación constante en cada etapa, independientemente de que una de ellas lleve dicho nombre. Esta es crucial para determinar los comportamientos de la muestra que se analiza, así como también, las diferentes partes que componen el proceso.

Es importante señalar que el método analítico no es concluyente. Esto significa que sus resultados no deben ser tomados como una verdad absoluta, sino como información relevante para un periodo específico de análisis. Esto debido a que las causas, las partes y los procesos pueden sufrir modificaciones que actualicen las variables de las desviaciones y los problemas. Por lo tanto, en el futuro estas desviaciones pueden tener origen en partes de la muestra que anteriormente no presentaran problemas.

3.4 Diseño de la investigación

El diseño implica una serie de estrategias y procedimientos metodológicos elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación.

Según Bernal (2000), citado por Christensen (2015), afirma que generalmente se llama diseño de investigación al “conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. Plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación. (p.39)

Por lo tanto, el diseño de una investigación señala la forma de clasificar un problema de investigación y la manera de verlo dentro de una estructura y recopilación y análisis de datos.

Por otra parte, Hernández, et al. (2014) señalan que:

[...] el diseño de investigación es un instrumento de dirección “guía” con un conjunto de pautas, bajo las cuales se realiza una investigación. En mérito de ello el término diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. (p.184)

3.4.1 Retrospectivo o histórico

Para efectos de esta investigación, se define que la investigación retrospectiva o histórica es la que tiene como objetivo averiguar qué factores de riesgo potenciales u otras asociaciones y relaciones tiene un grupo en común.

Al realizar un estudio retrospectivo, se suele utilizar bases de datos administrativas, encuestas o entrevistas con empleados que ya se sabe que tienen algún descontento con la empresa

Estos son los pasos que tienes que seguir para realizar tu estudio tipo retrospectivo:

Pasos para hacer un estudio retrospectivo

- Define a la población que será objeto de tu estudio
- Selecciona el periodo de tiempo atrás de donde se obtienen los datos
- Limita los resultados que se quiere obtener; es decir, si estará estudiando el resultado del clima laboral en particular o la ocurrencia de ciertos eventos.
- Realiza la recolección de datos
- Analiza cuidadosamente los resultados

3.5 Sujetos y fuentes de información

3.5.1 Sujetos, muestra o conjunto investigado

Para Hernández, et al. (2014), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (p.174)

Según lo expuesto por los autores, se puede entender por muestra a una pequeña parte representativa con características específicas, que se separa de la población para realizar un estudio o análisis de algún tema en específico.

Según indica Ochoa, C. (2015), el muestreo probabilístico se cumple si se presentan las siguientes dos condiciones:

1. Todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra.

2. La probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa.

El cumplimiento de ambos criterios es el que hace posible obtener resultados no sesgados, cuando se estudia la muestra y determina el grado de incertidumbre que añade el proceso de muestreo.

3.5.2 Fuentes de información

Los autores expertos coinciden en que existen tres tipos de fuentes de información, a saber: las fuentes primarias, fuentes secundarias y las fuentes terciarias.

Según señala la Biblioteca de la Universidad de Alcalá (s.f.), se denominan fuentes de información a “diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación”. (párr.1)

3.5.2.1 Fuente primaria

Gallud (2015) define las fuentes primarias como:

Fuentes primarias (o directas), que son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p.21)

3.5.2.2 Fuente secundaria

Para Gallud (2015):

Fuentes secundarias (o indirectas), que incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos y transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han

hecho. Es un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p.21)

3.6 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.

3.6.1 Instrumentos

En este punto, se realiza un análisis y una descripción del instrumento que se utiliza en la presente investigación, con el fin de conseguir la información necesaria para garantizar resultados y generación de recomendaciones.

Puesto que los instrumentos son una parte fundamental del desarrollo de la investigación, se vuelve indispensable que estos sean precisos, claros y permitan los datos necesarios.

Según sostienen Hernández, et al. (2014), un instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). Además, el autor menciona que “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p.200).

3.6.2 Técnicas

Cuestionario

Tal y como indican Hernández, et al. (2014) el cuestionario es: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p.217). De esta manera, se puede afirmar que el cuestionario está conformado por las preguntas o afirmaciones planteadas sobre las variables en cuestión, para obtener datos de impacto sobre un tema en específico.

Para la presente investigación, se utilizará el cuestionario para afirmar y defender los conceptos de las variables, indicadores y sub-indicadores expuestos en el documento presente, el cual está conformado por 20 preguntas.

La entrevista

Consiste en formular preguntas directamente al sujeto o los sujetos de estudio, por lo general en un lugar aislado, para así obtener una aproximación a lo que piensa, sienten o ha vivido; luego podrá ser procesada estadísticamente o mediante otros métodos, para obtener una verdad. Es particularmente útil en el campo de las ciencias sociales.

La observación

Fundamental en todo principio científico, la observación consiste en simplemente confrontar el fenómeno que se desea comprender y describirlo, tomar nota de sus peculiaridades, de su entorno y detallarlo. Suele ser el primer paso básico de todo tipo de saber.

3.6.3 Confiabilidad y validez

Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido (un aparato, por ejemplo, quizá sea consistente en los resultados que produce, pero puede no medir lo que pretende). Por ello, es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio.

3.6.4 Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández-Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009).

Por ejemplo, si se midiera en este momento la temperatura ambiental por medio de un termómetro y este indica que hay 22°C, y un minuto más tarde se consultara otra vez y señalara 5°C, tres minutos después se observara nuevamente e indicara 40°C, dicho termómetro no sería confiable; pues su aplicación repetida produce resultados distintos.

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentarán brevemente después de revisar los conceptos de validez y objetividad

3.6.5 Validez

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria. Un método para medir el rendimiento bursátil tiene que medir precisamente esto y no la imagen de una empresa.

La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Kerlinger (1979, p. 138) plantea la siguiente pregunta respecto de la validez: ¿está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, evidentemente carece de validez.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo. (Babbie, 2014; Hays, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009a; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs, 2008; Gallestey, 2007; Rupp y Pant, 2006; Carmines y Woods, 2003a; y Gronlund, 1990)

CAPÍTULO IV. ANALISIS DE DATOS

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento empleado, con el objetivo principal de que el investigador analice e interprete la información suministrada por los clientes.

Con la finalidad de cumplir los objetivos del presente proyecto, es requerido seguir una estructura en cuanto a los diferentes procesos, entre los cuales se destacan la recolección de la información y el análisis correspondiente, procesos que se puntualizan enseguida:

Recolección de datos:

Según Hernández Sampieri, R. et al. (2014), la recolección de datos implica:

Elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar:

a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.

c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.

d) Una vez recolectados, ¿de qué forma se van a preparar para que puedan analizarse y responder al planteamiento del problema?

El plan se nutre de diversos elementos:

1. Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).

2. Las definiciones operacionales. La manera como hemos operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual, a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.

3. La muestra.

4. Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera).

El plan se implementa para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles (p.198).

Interpretación de los datos:

Por otra parte, según la Universidad de Alicante (2019) cuando la información ya fue registrada, se procede a la interpretación de los datos que corresponde a:

La interpretación, a diferencia del análisis, tiene un componente más intelectual y una función explicativa. Su misión es buscar un significado al resultado del análisis mediante su relación con todo aquello que conocemos sobre el problema, de manera que aportamos una significación sociológica a los hallazgos encontrados en el análisis, confirmando, modificando o realizando nuevos aportes a la teoría previa sobre ese problema (párr.3).

4.1 Análisis de resultados

- **Observación Directa:** la observación directa se emplea cuando se desea estudiar el comportamiento de una persona o de un grupo de personas en una situación determinada. Por ejemplo, cuando se desea lanzar un producto nuevo al mercado, se hace una observación directa para establecer la reacción de la población ante el producto.

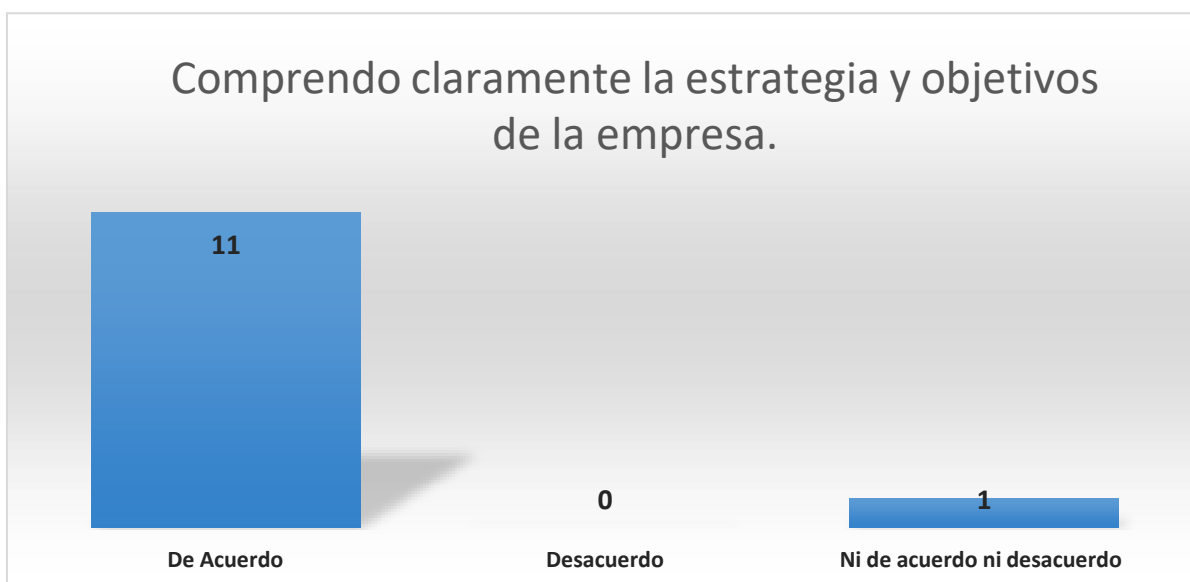
- Obtener los datos de la población o muestra definida en el estudio, mediante la aplicación de los instrumentos.

Cuadro 2. ¿Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	11	0	1	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 1. ¿Comprendo claramente la estrategia y objetivos de la empresa?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, once indican comprender claramente la estrategia y objetivos de la empresa lo anterior representa 92% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo en el conocimiento de la estrategia y los objetivos de la empresa, lo cual es igual al 0% de la muestra.

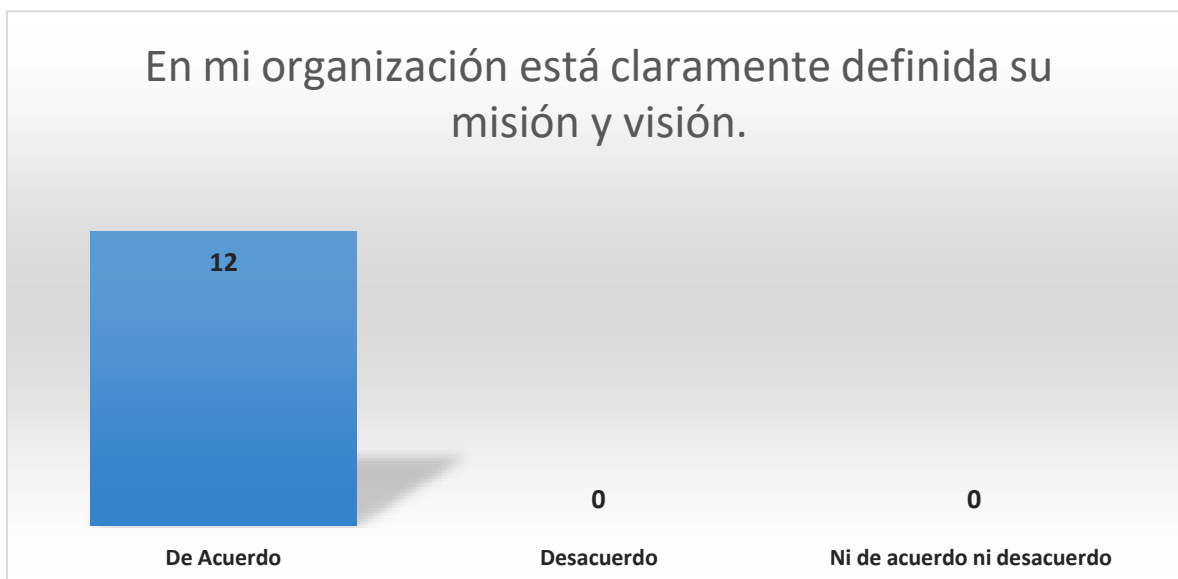
Seguidamente, un colaborador indicó estar en ni de acuerdo ni desacuerdo con el conocimiento de la estrategia y los objetivos de la empresa, lo cual representa un 2% de la muestra total.

Cuadro 3. ¿En mi organización está claramente definida su misión y visión?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	12	0	0	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 2. ¿En mi organización está claramente definida su misión y visión?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, doce indican en la organización están claramente definida su misión y visión de la empresa lo anterior representa 100% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo en el conocimiento de la estrategia y los objetivos de la empresa, lo cual es igual al 0% de la muestra.

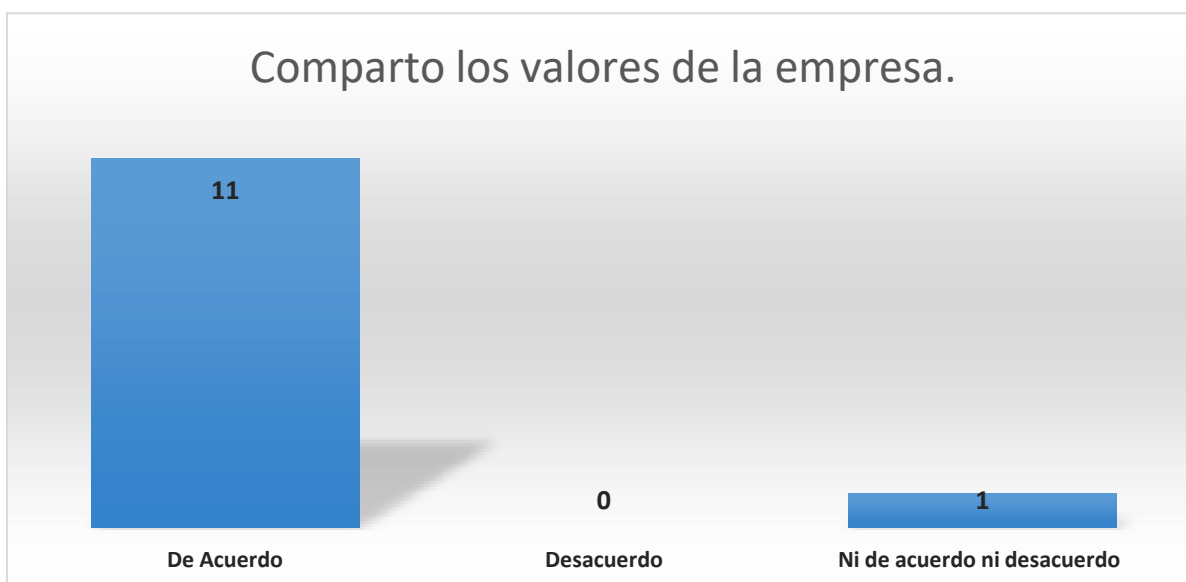
Seguidamente, ningún colaborador indicó estar ni de acuerdo ni desacuerdo con el conocimiento de la estrategia y los objetivos de la empresa, lo cual representa un 0% de la muestra total.

Cuadro 4. ¿Comparto los valores de la empresa?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	11	0	1	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 3. ¿Comparto los valores de la empresa?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, once indican que comparten los valores de la empresa, lo anterior representa 92% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que comparten los valores de la empresa, lo cual es igual al 0% de la muestra.

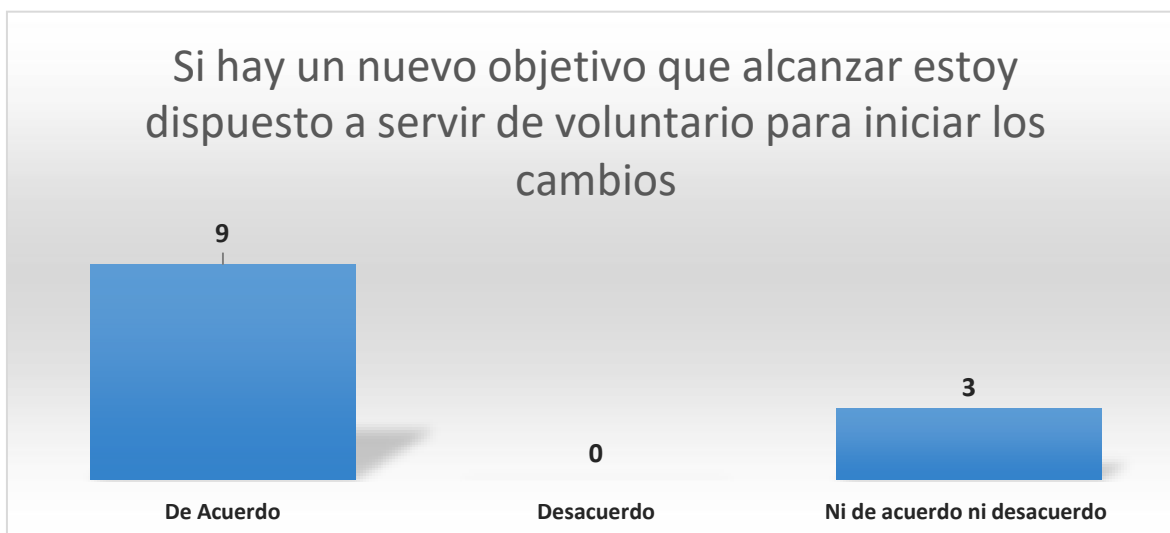
Seguidamente, un colaborador indicó estar en ni de acuerdo ni desacuerdo con el que comparten los valores de la empresa, lo cual representa un 2% de la muestra total.

Cuadro 5. ¿Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	9	0	3	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 4. ¿Si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, nueve indican que, si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios, lo anterior representa 75% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que, si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios de la empresa, lo cual es igual al 0% de la muestra.

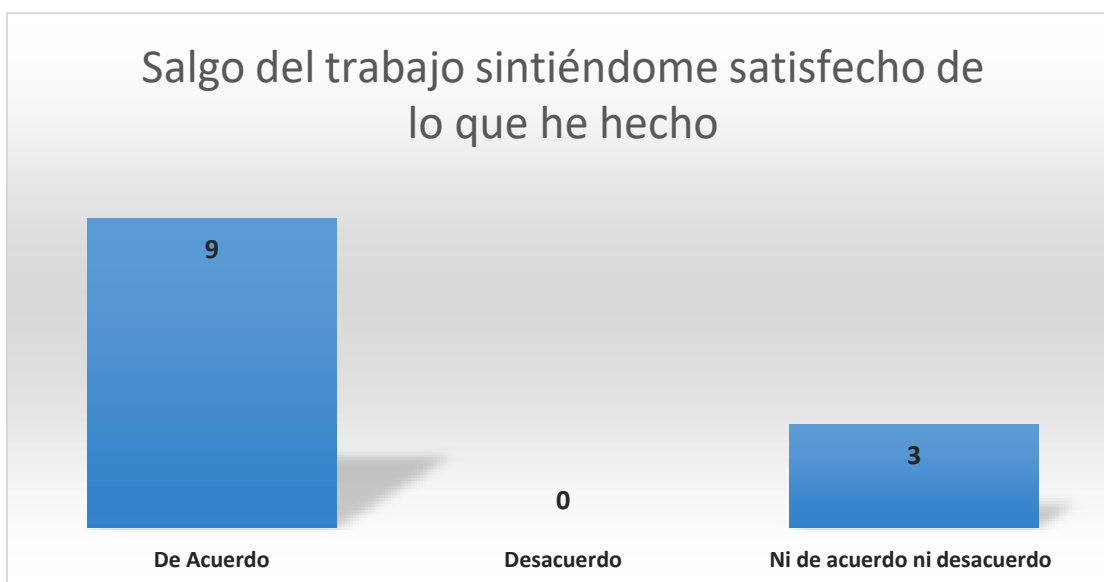
Seguidamente, tres colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo con el que, si hay un nuevo objetivo que alcanzar estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios de la empresa, lo cual representa un 25% de la muestra total.

Cuadro 6. ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	9	0	3	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 5. ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, nueve indican que, si salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho de la empresa, lo anterior representa 75% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que, si salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho de la empresa, lo cual es igual al 0% de la muestra.

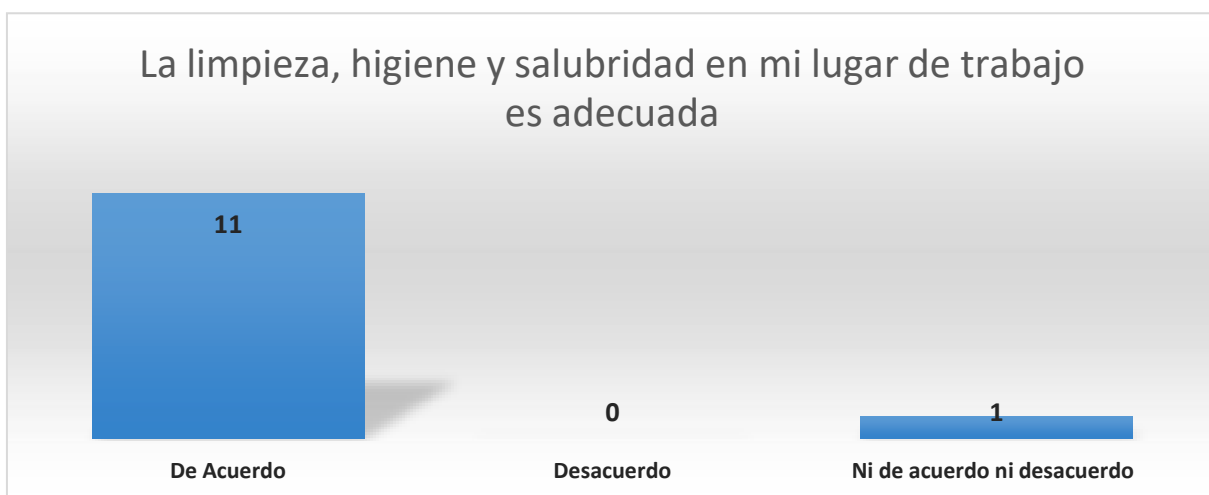
Seguidamente, tres colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que si salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho de la empresa, lo cual representa un 25% de la muestra total.

Cuadro 7. ¿La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	11	0	1	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 6. ¿La limpieza, higiene y salubridad en mi lugar de trabajo es adecuada?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, once indican que comparten los valores de la empresa, lo anterior representa 92% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que comparten los valores de la empresa, lo cual es igual al 0% de la muestra.

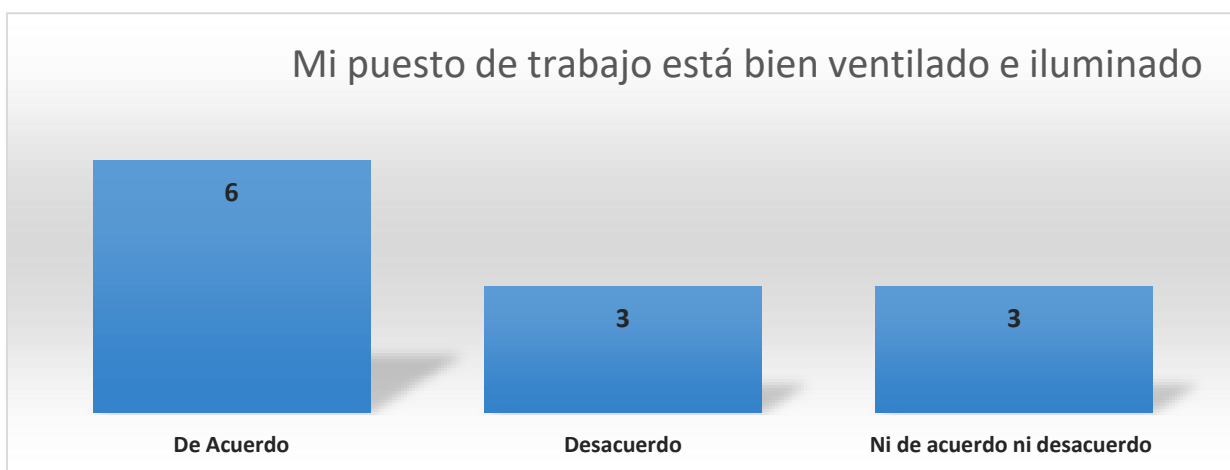
Seguidamente, un colaborador indicó estar en ni de acuerdo ni desacuerdo con el que comparten los valores de la empresa, lo cual representa un 2% de la muestra total.

Cuadro 8. ¿Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	6	3	3	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 7. ¿Mi puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, seis indican que el puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado, lo anterior representa 50% del total de la muestra. Por otra parte, tres colaboradores mencionaron estar en desacuerdo que el puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado, lo cual es igual al 25% de la muestra.

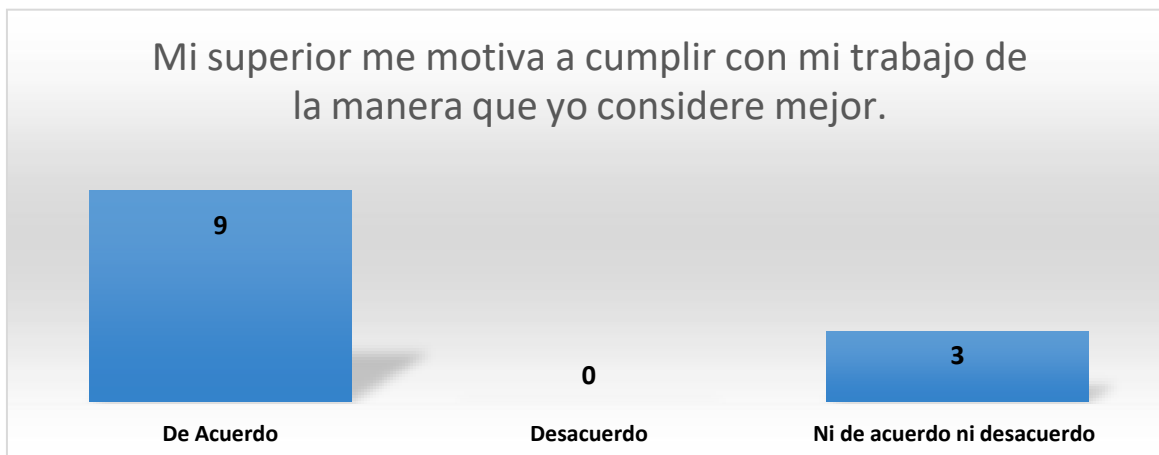
Seguidamente, tres colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que el puesto de trabajo está bien ventilado e iluminado, lo cual representa un 25% de la muestra total.

Cuadro 9. ¿Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	9	0	3	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 8. ¿Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, nueve indican que el superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor lo anterior representa 75% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que, si el superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor, lo cual es igual al 0% de la muestra.

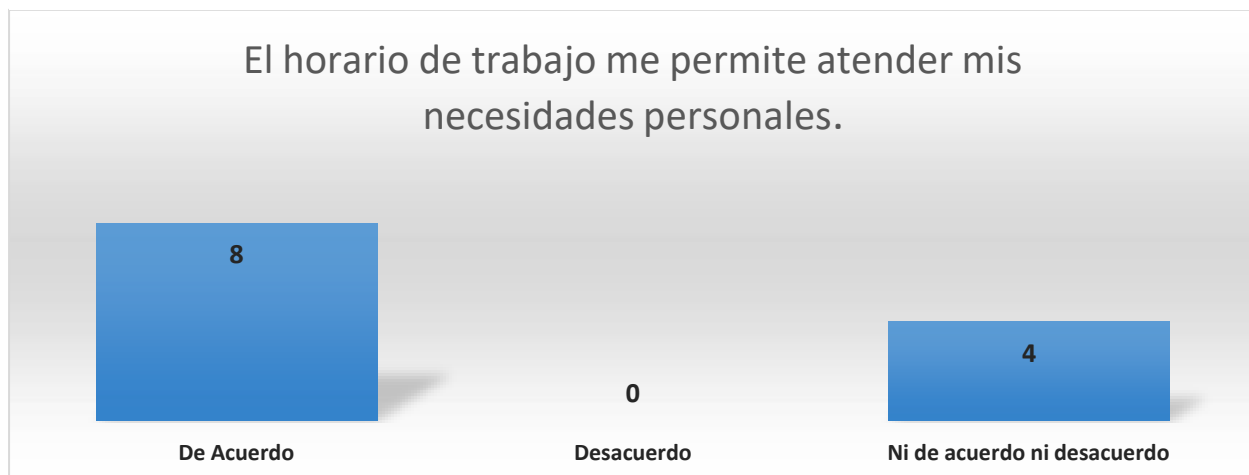
Seguidamente, tres colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que el superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor, lo cual representa un 25% de la muestra total.

Cuadro 10. ¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	8	0	4	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 9. ¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, ocho indican que el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales, lo anterior representa 67% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que, si el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales, lo cual es igual al 0% de la muestra.

Seguidamente, cuatro colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales, lo cual representa un 33% de la muestra total.

Cuadro 11. ¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	10	0	2	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Gráfico 10. ¿Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, diez indican que mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva, lo anterior representa 83% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva, lo cual es igual al 0% de la muestra.

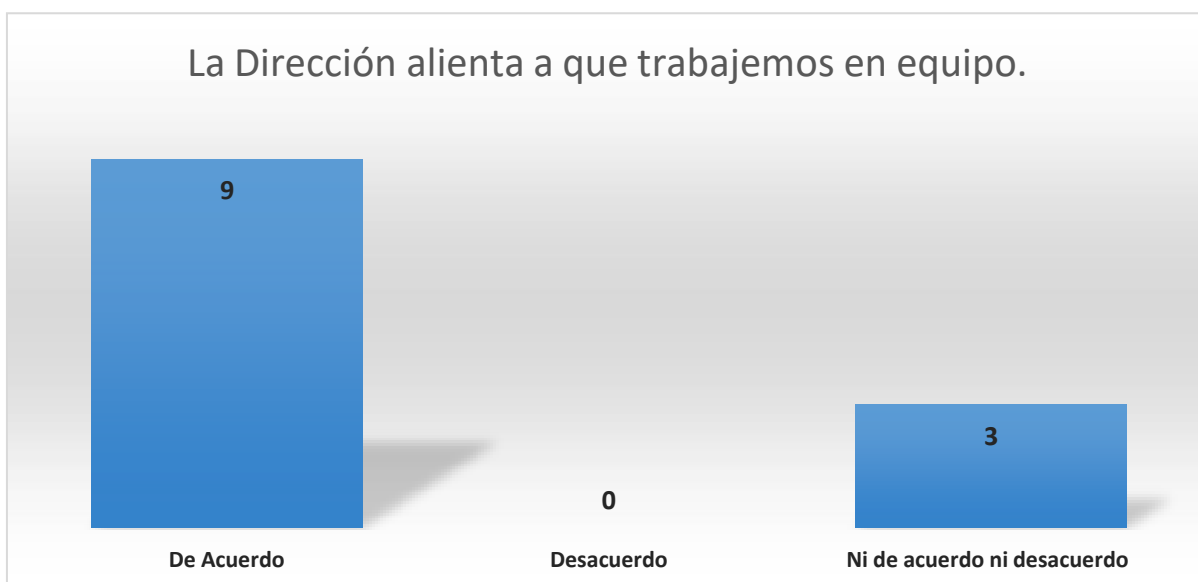
Luego, dos colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva, lo cual representa un 17% de la muestra total.

Cuadro 12. ¿La Dirección alienta a que trabajemos en equipo?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	9	0	3	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 11. ¿La Dirección alienta a que trabajemos en equipo?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, nueve indican que el superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor lo anterior representa 75% del total de la muestra. Por otro lado, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que, si el superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor, lo cual es igual al 0% de la muestra.

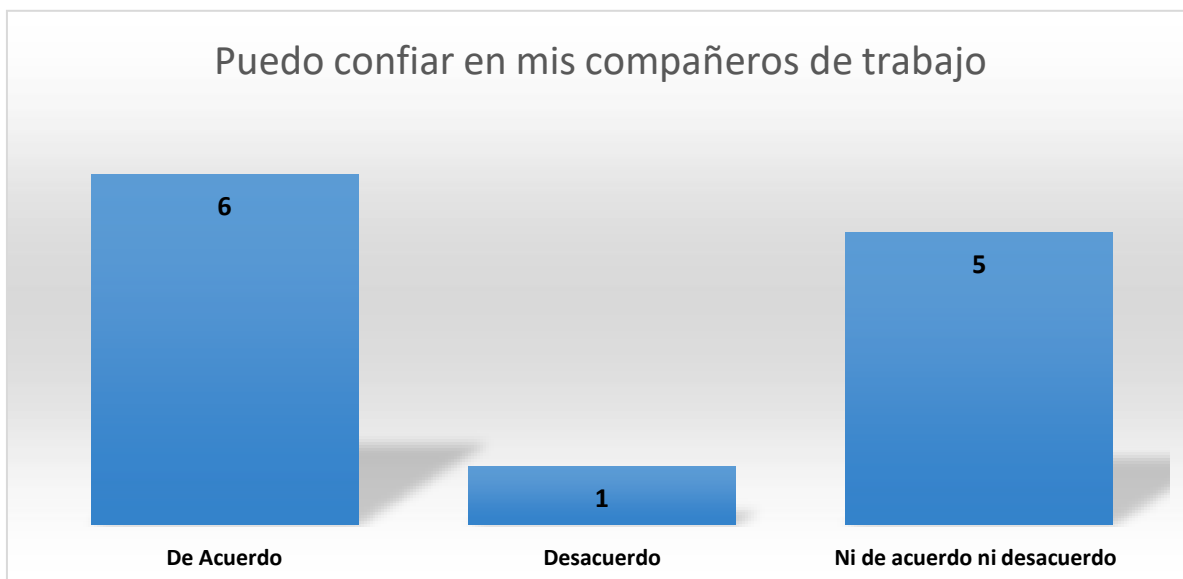
Seguidamente, tres colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que el superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor, lo cual representa un 25% de la muestra total.

Cuadro 13. ¿Puedo confiar en mis compañeros de trabajo?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	6	1	5	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Gráfico 12. ¿Puedo confiar en mis compañeros de trabajo?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, seis indican que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo anterior representa 50% del total de la muestra. Por otra parte, un colaborados mencionó estar en desacuerdo, que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo cual es igual al 8 % de la muestra.

Seguidamente, cinco colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo cual representa un 42% de la muestra total.

Cuadro 14. ¿Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	12	0	0	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 13. ¿Mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, doce indican que mi superior inmediato me exhorta a crecer y aprender, lo anterior representa 100% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo, que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo cual es igual al 0 % de la muestra.

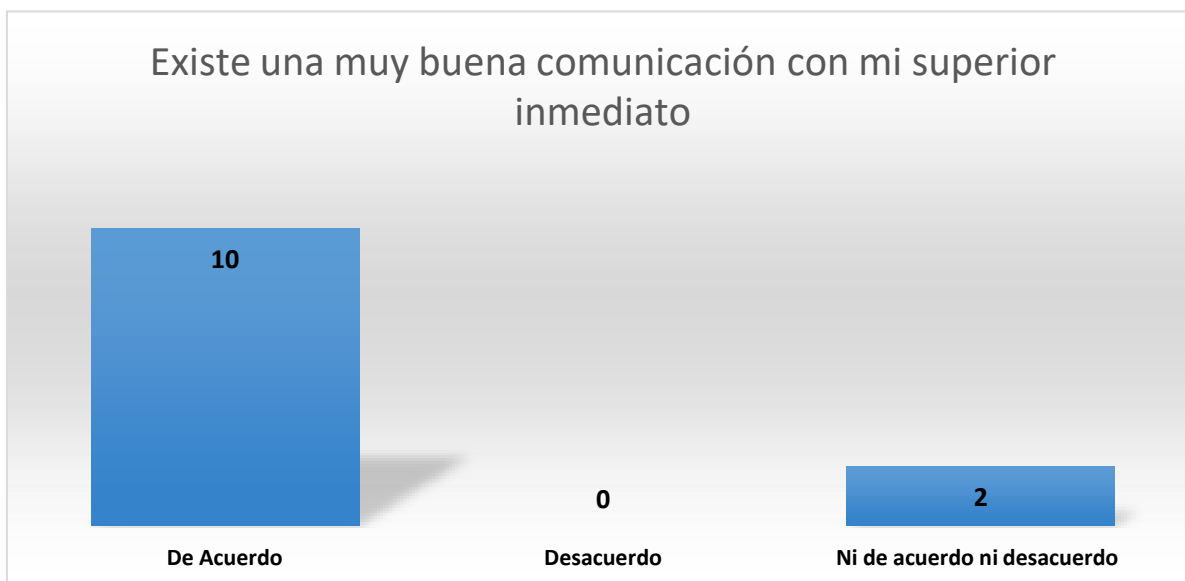
Seguidamente, ninguno de los colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo cual representa un 0% de la muestra total.

Cuadro 15. ¿Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	10	0	2	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 14. ¿Existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, diez indican que existe una muy buena comunicación con mi superior inmediato lo anterior representa 83% del total de la muestra. Por otra parte, 0 colaborar mencionó estar en desacuerdo, que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo cual es igual al 0 % de la muestra.

Seguidamente, dos colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que pueden confiar en mis compañeros de trabajo, lo cual representa un 17% de la muestra total.

Cuadro 16. ¿Mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	8	0	4	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 15. ¿Mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, ocho indican que mi superior me ayudadoce cuando estoy sobrepasada de trabajo lo anterior representa 67% del total de la muestra.

Por otra parte, 0 colaborar mencionó estar en desacuerdo, que mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo lo cual es igual al 0 % de la muestra.

Seguidamente, cuatro colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo mi superior me ayuda cuando estoy sobrepasada de trabajo, lo cual representa un 33% de la muestra total.

Cuadro 17. ¿Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	11	0	1	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 16. ¿Siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, once indican que siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía, lo anterior representa 55 % del total de la muestra. Por otra parte, 0 colaborador mencionó estar en desacuerdo, que siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía, lo cual es igual al 0 % de la muestra.

Seguidamente, uno de los colaboradores indicó estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que siempre recibo un buen trato por parte de los diferentes jefes de la compañía, lo cual representa un 33% de la muestra total.

Cuadro 18. ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	8	0	4	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 17. ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, ocho indican que hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo, lo anterior representa 67 % del total de la muestra. Por otro lado, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo, que hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo, lo cual es igual al 0 % de la muestra.

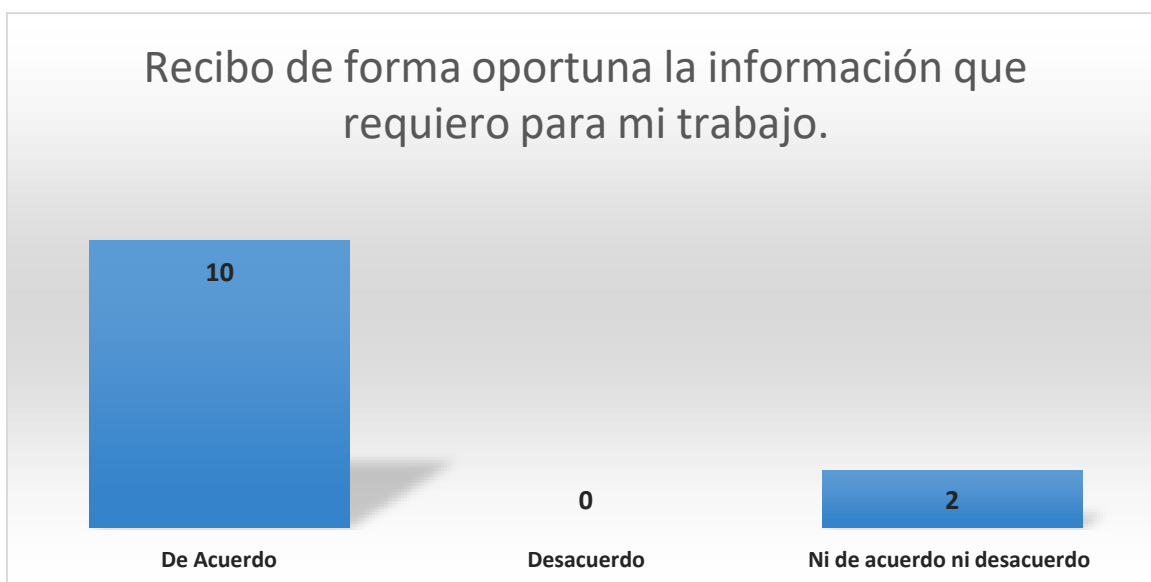
Seguidamente, cuatro colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que hay evidencia de que mi jefe me apoya y utiliza mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo, lo cual representa un 33% de la muestra total.

Cuadro 19. ¿Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	10	0	2	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 18. ¿Recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, diez indican que recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo, lo anterior representa 67 % del total de la muestra. Por otra parte, cero colaborador mencionó estar en desacuerdo, que recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo, lo cual es igual al 0 % de la muestra.

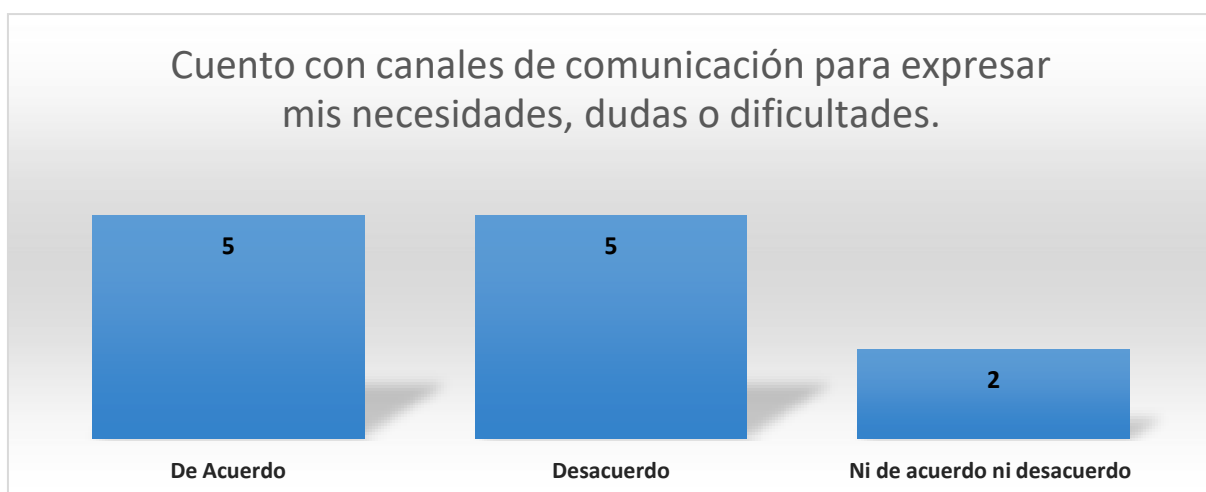
Seguidamente, dos colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo recibo de forma oportuna la información que requiero para mi trabajo, lo cual representa un 17% de la muestra total.

Cuadro 20. ¿Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	5	5	2	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 19. ¿Cuento con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, cinco indican que cuentan con canales de comunicación para expresar mis necesidades, dudas o dificultades lo anterior representa 42 % del total de la muestra. Por otra parte, cinco colaboradores mencionó estar en desacuerdo, indican que cuentan con canales de comunicación para expresar mis necesidades, lo cual es igual al 42 % de la muestra.

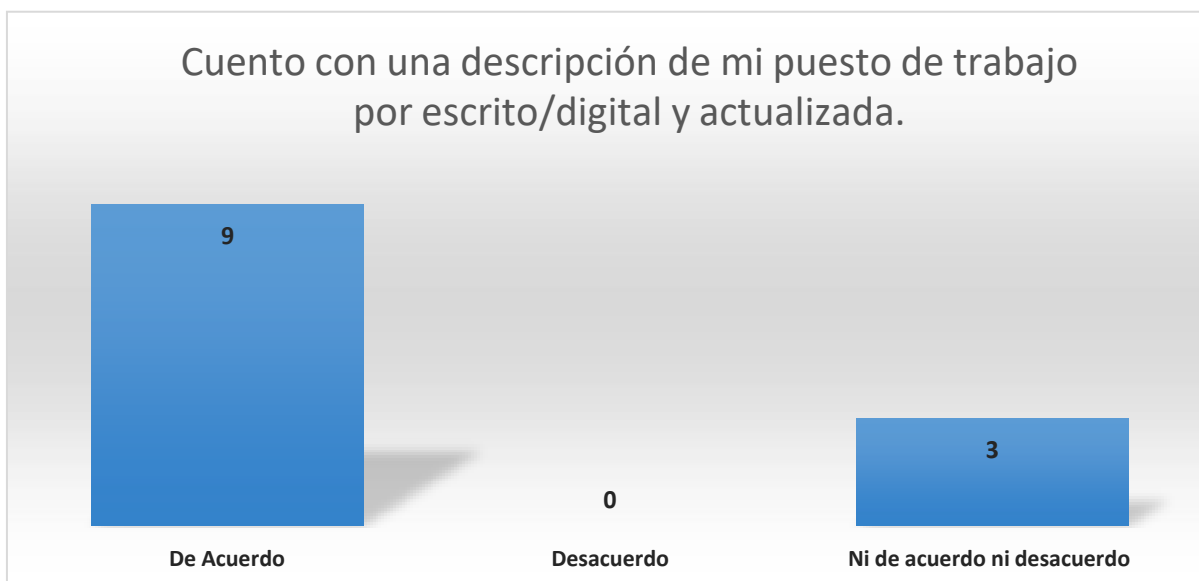
Seguidamente, dos colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni indican que cuentan con canales de comunicación para expresar mis necesidades, lo cual representa un 17% de la muestra total.

Cuadro 21. ¿Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada?

Funcionarios	De acuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Total
	9	0	3	12

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

Grafico 20. ¿Cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada?



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

De doce funcionarios que respondieron el cuestionario, nueve indican que cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada, lo anterior representa 45% del total de la muestra.

Por otra parte, ningún colaborador mencionó estar en desacuerdo que cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada, lo cual es igual al 0% de la muestra.

Seguidamente, tres colaboradores indicaron estar en ni de acuerdo ni desacuerdo que cuento con una descripción de mi puesto de trabajo por escrito/digital y actualizada, lo cual representa un 25% de la muestra total.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Este proyecto de investigación se desarrolló con el objetivo de realizar una una propuesta basada en la cultura y el clima organizacional de los colaboradores y la administración de Impulso Empresarial C.R, para analizar la influencia del clima laboral en la productividad de los colaboradores.

Permite obtener las siguientes conclusiones: la observación directa es la herramienta más clásica y utilizada en el momento de realizar mediciones del comportamiento humano. La observación no solo permite realizar mediciones; sino que también se pueden establecer relaciones y conformar hipótesis, valorando factores del ambiente de trabajo que afectan al desempeño de los colaboradores. Se brindó un prediagnóstico de la situación y se detecta las áreas.

Algunos ejemplos de conductas que se observaron:

- ✓ Puntualidad.
- ✓ Diligencia.
- ✓ Grado de actividad.
- ✓ Relajamiento.
- ✓ Polémica.
- ✓ Colaboración.

De los resultados obtenidos en la entrevista realizadas al personal de la empresa, se observa que el clima laboral que predomina como autoritarismo paternalista, el mismo que se caracteriza por la confianza condescendiente en los colaboradores, las decisiones son tomadas por la alta gerencia y se distribuyen de una manera descendente a los colaoradores, las recompensas son usadas como método para motivar a los trabajadores y la comunicación entre compañeros de trabajo es esporadica. Existe un porcentaje mínimo de colaboradores que se encuentran disconformes con la

motivación que actualmente reciben dentro de la empresa, esto permite subsanar y trabajar en la situación actual para reincorporarlos en equipo de trabajo.

Dentro del equipo de trabajo existen tres colaboradores que presentan disconformidad con la seguridad y condiciones ambientales, lo que origina malestar, esto dificulta el desarrollo de las actividades asignadas al no contar con elementos de protección adecuados para realizar el trabajo de forma segura.

Las reuniones periódicas dentro de la organización son fundamentales para la retroalimentación y discusión de información acerca del trabajo y las necesidades que los trabajadores presentan, los colaboradores manifiestan que pocas veces son enfocadas a entender los puntos de vista ajenos para la solución de problemas.

El implementar indicadores para que los colaboradores de la empresa cumplan los objetivos establecidos es una herramienta gerencial de suma importancia para la toma de decisiones frente a la competencia dentro de la industria, la diseñada por la empresa es la adecuada, sin embargo, se puede mejorar un poco más así pueden medir en rendimiento y también con el cliente que es el que decide o no si adquirir el servicio ofrecido. La productividad es un factor clave para el incremento de la rentabilidad en la organización, por lo que es importante que vaya ligado con el nivel de vida de los trabajadores, ya que una persona es más productiva si se desempeña en condiciones laborales óptimas.

5.2 Recomendaciones

- Implementar las propuestas detalladas en el plan de acción, lo cual ayudará a mejorar el clima laboral del equipo dentro de la Organización.
- Se recomienda tener una comunicación continua entre el equipo por medio de reuniones periódicas dentro de la Organización, para que ellos expresen sus opiniones, sus necesidades y las puedan solucionar en ese momento.
- Incentivar al equipo a la participación de actividades organizadas por la empresa, con el objetivo de alcanzar las metas grupales para mejorar el trabajo en equipo.
- Se recomienda diseñar un modelo de evaluación acorde a los servicios brindados de la empresa donde se tome en cuenta los puntos débiles que posee el equipo al momento de cumplir con las actividades asignadas.
- Programar charlas motivacionales, en las que se le inculquen diversos temas a los colaboradores y la importancia del compromiso de cumplir los objetivos asignados a cada uno para el desarrollo de sus tareas diarias.
- El desarrollo de las reuniones cara a cara, El one-to-one marketing es una estrategia de marketing. Esta se centra en acciones personalizadas, gracias a la información conocida sobre el comportamiento de los consumidores o clientes.
- Diseñar un plan de incentivos monetarios y no monetarios dentro de la Organización, para promover el desarrollo profesional y personal de los integrantes del equipo.

UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

ANÁLISIS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
IMPULSO EMPRESARIAL

AUTORAS

LAURA SOTO JARA

NORMA VILLALOBOS RODRÍGUEZ

SAN JOSÉ, SEDE CENTRAL

JUNIO, 2022

6.1 Introducción

La presente propuesta se desarrolla con el fin de diseñar un plan para analizar el clima y la cultura organizacional para la empresa Impulso Empresarial C.R una opción que les permita mejorar el acercamiento entre el equipo de trabajo y cumplir los objetivos asignados a cada uno de los integrantes del equipo.

La información recopilada en este estudio permite comprender la perspectiva y las necesidades que tienen cada uno de los colaboradores de la empresa; por lo tanto, el presente estudio permitirá la creación de un plan de contingencia para la empresa Impulso Empresarial CR que indique la forma precisa del abordaje en el resultado de la investigación.

6.2 Objetivos

6.2.1 Objetivo general

Ofrecer una propuesta basada en la cultura y el clima organizacional de los colaboradores y la administración de Impulso Empresarial S.A., con el fin que tanto sus trabajadores como la administración cuenten con una guía de lo que se espere del factor humano y sus principios; por medio de una investigación.

6.2.2 Objetivos específicos

- Implementar las reuniones *one to one* para conseguir un mejor funcionamiento de la organización y los colaboradores tengan la oportunidad de exponer sus problemas y objetivos directamente a su superior.
- Crear una base de indicadores en la cual los gerentes puedan proponer objetivos medibles por medio de indicadores a los colaboradores de la empresa Impulso Empresarial CR, para lograr una medición de su rendimiento laboral.
- Aumentar la notoriedad de los conceptos que confirman el clima y la cultura Organizacional de la empresa por medio de exposición de temas en las reuniones mensuales.

6.3 Planteamiento del problema

Como parte de la investigación realizada, se propone un análisis de la cultura y el clima organizacional en la empresa Impulso Empresarial C.R.

Como se puede denotar a lo largo de la presente investigación, la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos en el cual se pueda desarrollar temas relacionados a esta área

como tal, debido a que no existe plan alguno que le indique a los gerentes de esta empresa, como debe llevarse de una forma adecuada el abordaje de fomentar la cultura y el clima organizacional.

Si bien es cierto, la empresa cuenta con buenas bases en la organización para el buen desarrollo del equipo de trabajo y presupuesto para lograr mejoras, el tema de capacitación a sus colaboradores se debe reforzar.

Al hacer una observación directa de realizar mediciones del comportamiento humano. La observación no solo permite implementar mediciones; sino también se pueden establecer relaciones y conformar hipótesis, con el fin de valorar factores del ambiente de trabajo que afectan al desempeño de los colaboradores.

Además, con la aplicación de la entrevista a los doce colaboradores de la empresa, con ello se logró identificar que tienen bastante apoyo por los jefes y también algunas debilidades que se pueden mejorar, razón por la cual es indispensable estructurar el procedimiento a seguir para fortalecer el clima y la cultura organizacional de la empresa.

Por consiguiente, se plantea el siguiente problema: ¿qué estrategia o plan de acción se puede utilizar para medir y crear indicadores de la cultura y el clima organizacional de la empresa?

6.4 FODA

La sigla F.O.D.A. es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Ilustración 5. Aplicación de FODA



Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

6.5 Desarrollo de la propuesta

6.5.1 Objetivo específico 1

Implementar las reuniones *one to one* para conseguir un mejor funcionamiento de la organización y los colaboradores tengan la oportunidad de exponer sus problemas y objetivos directamente a su superior.

Para comprender las ventajas que puede tener para una empresa este tipo de reuniones: uno a uno, se debe partir de la premisa de que, el éxito de una empresa depende, en gran medida, de la capacidad que tenga para comunicarse con sus empleados.

Así, una organización en la cual la comunicación forma parte de su ADN y las reuniones *One to One* están integradas en el día a día, puede conseguir un equipo altamente productivo.

Las reuniones *One to One* están diseñadas para introducir la empatía en el lugar del trabajo y conseguir así ponerse en el lugar de los subordinados, el fin de comprender su día a día y las posibles dificultades que podrían surgir antes, incluso, de que estas se presenten.

Implementar este tipo de reuniones utilizando la herramienta que se les facilita, le permitirá al gerente conocer cuáles son las expectativas y necesidades de los empleados, determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles y atacar de una vez el problema antes de que la problemática se expanda en toda la empresa.

Para poder comprobar que las reuniones *One to One* están surtiendo efecto, se pueden incluir dentro del programa de la conversación un tiempo para hablar sobre los objetivos fijados anteriormente. De esta forma veremos los progresos y comprobaremos las tareas pendientes, de realizar de forma semanal a cada uno de los empleados de la empresa.

Con la finalidad de otorgarle a la empresa la herramienta para guiarse en cada reunión y así ir midiendo el cumplimiento de los objetivos evaluar constantemente progreso de los participantes de las reuniones, por al menos un periodo de seis meses se creó el siguiente instrumento, el cual debe tener impreso y a disposición de cada uno de los empleados, el presupuesto para tal formulario es de diez colones por cada impresión. Es necesario imprimir al menos 576 (quinientos setenta y seis) formularios, con el fin de que el dato tenga validez. El presupuesto total a invertir sería de 5.760 colones (cinco mil setecientos sesenta colones con 00/100) en impresiones.

GUÍA DE REUNIONES UNO A UNO

Las organizaciones con alto grado de compromiso utilizan las reuniones Uno a Uno como la mejor estrategia de comunicación. Esta guía le permitirá crear una base sólida para la participación y la productividad.



Colaborador:	Fecha:
Supervisor:	Siguiente reunión:
<p>¿Qué crees que has hecho bien? (desde la última reunión)</p> <p>Actualizar progreso de los objetivos / Ajustes potenciales / Objetivos que motivan / Nuevos Objetivos / Posteriormente el supervisor señala y reconoce progresos.</p>	
<p>¿En qué tienes oportunidad de mejora?</p> <p>Obstáculos para el logro / Potenciales soluciones / Prioridades / Compromisos que asume el Colaborador en conjunto con el supervisor.</p>	
<p>¿Qué necesitas de mí?</p> <p>Lo que el colaborador solicita para poder mejorar en el logro de objetivos y satisfacción laboral. / Anotar los compromisos que asume el Líder.</p>	
<p>¿Hay algo personal que quieras compartirme</p> <p>Motivaciones, emociones, situaciones personales.</p>	

6.5.2 Objetivo específico 2

Crear una base de indicadores en los cuales los gerentes puedan proponer objetivos medibles, por medio de indicadores a los colaboradores de la empresa Impulso Empresarial CR, para lograr una medición de su rendimiento laboral.

Crear una base de datos de indicadores para la empresa permitirá medir la efectividad de los empleados en las diferentes tareas asignadas, la herramienta fue construida en conjunto con empresa Impulso Empresarial C.R y se seleccionó utilizar Excel: pues es fácil darle mantenimiento.

En resumen, las bases de indicadores son importantes ya que permiten medir y analizar el cumplimiento de todos los propósitos organizacionales. De alguna forma, los indicadores no tienen vida propia son señalados a partir de los propósitos u objetivos en las empresas.

Permitirá tener el Eje, Objetivo, Acciones, Indicador, Definición operativa, Revisión, Actualización Fuente, Captura, Nivel Histórico, Meta deseada fiscal 2022, Responsable de Meta, Líder de Implementación, Fecha Inicio, Fecha Fin, las notas obtenidas de estos indicadores se comparan con los colores de semáforo < 95 % Rojo, > 95 % < 100 % Amarillo, > 100 % Verde.

Además de que la base de indicadores se dividió en tres ejes principales y cada uno se colocó el objetivo a lograr, quedando la distribución de la siguiente manera.

Con la finalidad de otorgarle a la empresa la herramienta para realizar la medición del desempeño de cada empleado y dar resultados dos veces al año, se implementara por al menos un periodo de doce meses se creó el siguiente instrumento, el cual se debe tener en alguna carpeta común en el sitio web utilizado por la empresa y a disposición de cada uno de los empleados, la herramienta no tiene un costo específico, pero la Empresa Impulso Empresarial brindará un bono de ¢300 000 (trescientos mil colones con 00/100) a la mejor nota cada semestre para impulsar la motivación y el agradecimiento en el equipo de trabajo. El presupuesto total a invertir sería de ¢600 000 colones (seiscientos mil colones con 00/100) al año.

6.5.2.1 Planteamiento y selección de los Objetivos

Se realiza un estudio de todas las tareas que se realizan en la empresa y de ahí se divide en 3 ejes estratégicos se plantean los objetivos y plantean las acciones operativas con las cuales se va ir midiendo el rendimiento de la cada colaborador de la empresa para alcanzar los objetivos.

Cuadro 22. Planteamiento y selección de los Objetivos

EJE	Objetivo	Acciones	Indicador	Definición operativa
Servicio al Cliente	Atender y dar seguimiento al 100% de correos electrónicos y whatsapp en plazo de 24 horas.	Respuesta de Correos	% de respuestas	El porcentaje de respuesta se emite tomando en cuenta los correos enviados y mensajes whatsapp por los asociados y el seguimiento en el plazo establecido. Se revisarán casos al azar para confirmar que es la respuesta esperada y el trato dado
	Capacitar al personal de Impulso cada dos meses durante el 2022	Identificar necesidades de capacitación	Aplicar el diagnóstico	Identificar las principales necesidades de capacitación de acuerdo al plan de trabajo
		Capacitar al personal	Cantidad de capacitaciones	Cantidad de capacitaciones entre las 6 capacitaciones programadas
	Aplicar el 100% de protocolo de servicios al cliente establecido para atención de asociados	Asesoría al asociado - Comunicación asertiva - Empatía - Respeto	% de aplicación de protocolo	1- El porcentaje de protocolo será la cantidad de correos con respuesta entre las solicitudes recibidas 2- Cantidad de quejas recibidas
Financiero	Aumentar la afiliación en XX para el periodo 2022	Dos reuniones al año con todo el personal de la Empresa	Cantidad de reuniones	Cantidad de reuniones entre las 2 reuniones programadas
		Afiliar el 90% de asociados en las inducciones	% afiliación	Asociados afiliados entre participantes
		Asociado por un día	Actividad mensual	Cantidad de actividades las 12 actividades programadas
	Cumplir con el presupuesto asignado para créditos durante el 2022	Analizar las necesidades de los asociados cada 6 meses	Encuestas aplicadas	Realiza tácticas de mercadeo para obtener información de los asociados
		Realizar colocación de crédito a través de las Ferias de los convenios	Cantidad de Ferias	Cantidad de ferias entre las 10 ferias programadas (5 virtuales o presenciales y 5 por catálogos)
		Realizar colocación a los asociados desde la plataforma de servicio.	Cantidad de Créditos	Cantidad de créditos aprobados entre cantidad de créditos recibidos
	Administrar eficientemente el saldo en cuenta corrientes	Mantener saldo necesario para la operativa	Monto de saldo en cuenta corriente	Monto asignado para cuenta corriente
Mantener el porcentaje de morosidad menor al 1%	Gestionar seguimiento diario de casos en mora	Porcentaje de Mora	Monto cartera en mora entre monto cartera total	
Gobernanza	Garantizar el 100% del negocio en marcha de la Asociación	Normar y estandarizar los procesos internos Reglamento de Junta Directiva, Proceso de Crédito, Proceso Ahorros extraordinarios, Proceso de Inversiones, Proceso de planilla, Proceso de Excedentes y Proceso de Tesorería	% de documentos actualizados	El porcentaje de documentos actualizados será la cantidad documentos aprobados entre el total documentos relacionados a esas áreas
	Mantener actualizados los libros legales de la Asociación	Realizar actas mensuales	% de actas firmadas y archivadas	El porcentaje de documentos actas firmadas entre el total de actas realizadas
	Solicitar cada dos meses la personería actualizada	Solicita personería por medio de la plataforma del MTSS	Numero de retrasos por mantener personería desactualizada	Cantidad de tiempo perdido por no contar con el documento.

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

6.5.2.2 Seguimiento de resultados

En este punto en particular se define el plazo de la revisión del cumplimiento de cada objetivo, además de cual va ser el periodo del seguimiento de cada una de las actividades establecidas. Además de que se establece cual es la fuente que se utilizara para realizar dicha tarea y así lograr la meta establecida del periodo fiscal.

Cuadro 23. Seguimiento de resultados

EJE	Revisión	Actualización	Fuente Captura	Nivel Histórico	Meta deseada fiscal 2022
Servicio al Cliente	Semanal	Mensual	Correo - whatsapp	0%	100%
	Anual	Semestral	Formulario	0%	100%
	Bimensual	Bimensual	Formulario	0%	100%
	Semanal	Mensual	Correos	0%	95%
Financiero	Semestral	Semestral	Reporte RRHH	0%	95%
	Mensual	Mensual	Reporte RRHH	0%	95%
	Mensual	Mensual	Reporte RRHH	0%	95%
	Semestral	Semestral	Presupuesto 2022	0%	95%
	Mensual	Mensual	Indicadores	0%	95%
	Mensual	Mensual	Indicadores	0%	95%
	Diario	Diario	Banco	0%	95%
Gobernanza	Mensual	Mensual	Carpeta	0%	95%
	Mensual	Mensual	Carpeta	0%	95%
	Bimensual	Bimensual	MTSS	0%	95%

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

6.5.2.3 Porcentajes de Indicadores

Acá se compara los porcentajes esperados por cada colaborador con los colores del semaforo en donde rojo es malo, amarillo ni bueno ni malo, verde excelente y asi ya con los porcentajes establecidos de la meta fiscal y se estima los resultados de cada colaborador y el porcentaje de capacidad que requiere para superar en caso de que los resultados estén en rojo o amarillo.

Cuadro 24. Porcentajes de Indicadores

EJE	Pesimista	% Optimista	Optimista	Rojo	Amarillo	Verde
Servicio al Cliente	95%	0,0%	100%	< 95 %	> 95 % < 100 %	> 100 %
	95%	0,0%	100%	< 95 %	> 95 % < 100 %	> 100 %
	95%	0,0%	100%	< 95 %	> 95 % < 100 %	> 100 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
Financiero	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
Gobernanza	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %
	90%	5,0%	100%	< 90 %	> 90 % < 95 %	> 95 %

6.5.2.4 Responsables

Se establece los responsables de cumplir cada acción e ir cumpliendo el objetivo estratégico establecido, además de que se establece el gerente responsable de ir revisando el progreso del colaborador, así como la retroalimentación de este.

Cuadro 25. Responsables

EJE	Responsable de Meta	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
Servicio al Cliente	TODOS	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022
	Angelica - Edith	Angelica - Edith	ene/01/2022	ene/01/2022
	Angelica - Edith	Angelica - Edith	ene/01/2022	dic/31/2022
	TODOS	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022
Financiero	Angelica - Edith	Angelica - Edith	ene/01/2022	dic/31/2022
	Todos	Angelica - Edith	ene/01/2022	dic/31/2022
	Todos	Angelica - Edith	ene/01/2022	dic/31/2022
	Angelica - Edith	Angelica - Edith	ene/01/2022	dic/31/2022
	Angelica	Angelica	ene/01/2022	dic/31/2022
	TODOS	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022
	TODOS	Cristian Rojas	ene/01/2022	dic/31/2022
	TODOS	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022
Gobernanza	Todos	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022
	Todos	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022
	Todos	Marianela Hernadez	ene/01/2022	dic/31/2022

Fuente: Soto Jara, L., Villalobos Rodríguez, N. (2022)

6.5.3 Objetivo específico 3

Aumentar la notoriedad de los conceptos que conforman el clima y la cultura Organizacional de la empresa, por medio de exposición de temas en las reuniones mensuales.

Los Gerentes de la empresa Impulso Empresarial toman la recomendación de realizar reuniones mensuales a los colaboradores de la empresa, con el fin de retroalimentar al equipo de sus avances en el desempeño y también con la finalidad de integrar al equipo sin dejar a un lado la importancia de mantener un mejor clima y una sana cultura organizacional.

A pesar de que en los resultados del presente estudio se demostró que su clima y cultura no están tan mal, se apegan a mantener la capacitación constante; mientras su empresa crece y puedan implementar el área de recursos humanos.

Por lo tanto, ya que el objetivo es aumentar la notoriedad de los conceptos que conforman el clima y la cultura Organizacional, a través de pequeñas exposiciones de temas relacionados con estos.

Una vez definido el personal que estará emitiendo dichas exposiciones los gerentes de la empresa, se debe establecer los temas. Se pueden guiar con las siguientes preguntas:

¿Qué tema se va a informar?

¿Cuál es el objetivo de tocar ese tema?

¿Qué alcance quiero tener?

Al responder todas las preguntas anteriores se obtendrá una mejor apertura para que puedan ser asertivos en los temas elegidos.

Con la finalidad de lograr una integración, dar resultados de avances, retroalimentación e ir fortaleciendo el clima y la cultura organizacional a los empleados, los gerentes se apegarán a la recomendación y aceptan la idea de suministrar un refrigerio para cada uno de los integrantes del equipo.

Se implementará la recomendación por al menos un periodo de doce meses. El presupuesto total a invertir sería de ¢648 000 colones (seiscientos cuarenta y ocho mil colones con 00/100) al año.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegsa. (2020). *Definición de calidad de la información*. Alegsa. Desde <https://cutt.ly/ahOMm17>
- Arellano Sánchez, J. y Santoyo Rodríguez, M. (2009). *Investigar con Mapas Conceptuales: Procesos metodológicos*. (1ed.). Narcea Ediciones
- Asturias Corporación Universitaria. (s.f). *Teorías de la Administración*. Desde <https://n9.cl/kzttj>
- Banco Mundial. (2020). *Costa Rica: panorama general*. Grupo Banco Mundial. Desde <https://n9.cl/f41k6>
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2°ed) <https://cutt.ly/Bhetl8H>
- Cacciavillani, M. (2018). *Expectativas del cliente: métodos y herramientas para superarlas*. Comparasoftware. Desde <https://n9.cl/52n04>.
- Editorial Definición MX. (2013). *Temática. Definición MX*. Desde <https://definicion.mx/?s=tematica>
- González Bree, F. (2018), *Taylor y la administración científica de las empresas*. Cerem. Desde <https://n9.cl/l01md>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (1°ed.). Editorial Brujas. <https://cutt.ly/2hetBZ6>
- Guerrera Terol, C. (2021). *Qué es y cómo elaborar un plan de mercadeo*. Desde <https://carlosguerraterol.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-digital/>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw Hill Education.

- Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: técnicas y métodos*. (1°ed.) Editorial Universidad Estatal a Distancia. <https://cutt.ly/Xhw6p5D>
- La República. (2021). Tasa de desempleo en Costa Rica triplica promedio OCDE. *República Media Group*. Desde <https://n9.cl/rd524>
- López Popá, L. I. (2014) *Mapas conceptuales como herramienta en investigaciones documentales* [tesis]. Universidad Rafael Landívar. <https://n9.cl/mdqj>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). *Impacto de la pandemia por Covid19 en las PYME costarricenses*. Observatorio de mi PYMES. Desde <https://n9.cl/8jetv>
- Ñaupas Paitán, H.; Valdivia Dueñas, M. R.; Palacios Vilela, J. J. y Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (5°ed.) Ediciones de la U.
- Ramírez Cardona, C. (2010). *Fundamentos de administración*. (4ta ed.) ECOE. <https://n9.cl/rfld9>
- Recursos financieros. (2019). *Recursos financieros*. Enciclopedia Económica. Desde <https://cutt.ly/AhOBQzF>
- Recursos financieros. (2019). *Recursos tecnológicos*. Enciclopedia Económica. Desde <https://cutt.ly/IhOBYW0>
- Rus Arias, E. (2019). *Recursos financieros*. Economipedia.com. Desde <https://n9.cl/yd1x8>
- Santiesteban Gómez, I. (2007). *Análisis del concepto de selección de fuentes de información y las características que la definen como proceso*. La Habana, Cuba: Instituto de Información Científica y Tecnológica. <https://cutt.ly/OhOCLPV>
- Solís Carmona, D. (2018), *Análisis Comparativo de las Etapas Administrativas y su Aporte en la Gerencia de Proyectos*. [Tesis Maestría] Universidad estatal a distancia Vicerrectoría Académica. Ocampo Villegas, M. (2011). *Comunicación Empresarial Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. (2 ed.)

UNESCO. (2017). *El acceso a la información*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Desde <https://cutt.ly/IhON0HI>

Universidad Autónoma de México. (2012). *Distribución de la Información*. PMBOK. Desde <https://cutt.ly/NhOVE5R>

Universidad Benito Juárez G. (2017), *¿En qué consiste el alcance del proyecto?* Universidad Benito Juárez G. Desde <https://n9.cl/lapt1>

Segura Gálvez M. (2013). *Análisis de clima organizacional*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. Tema 9.3. Disponible en: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500839/n9.3_An_lisis_de_clima_organizacional.pdf