

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS
FUNCIONARIOS INTERNOS DE ALIMENTOS DEL NORTE
S.A. POZÓN OROTINA COSTA RICA., PARA IDENTIFICAR
LAS DEBILIDADES QUE DISMINUYEN SU RENDIMIENTO
LABORAL, DURANTE EL PERÍODO 2019**

SUSTENTANTE:

FERLLY ÁLVAREZ ÁVILA

TUTOR:

MAURICIO MONDRAGÓN CHACÓN

ENERO, 2020

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	II
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
DECLARACIÓN JURADA	X
CARTA DE APROBACIÓN DE TUTOR.....	XII
CARTA DE APROBACIÓN DE LECTOR.....	XIV
CARTA APROBACIÓN DE FILÓLOGO	XVI
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT) UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA.....	XVIII
DEDICATORIA	XX
AGRADECIMIENTOS	XXI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
<i>1.1.1 Antecedentes del problema</i>	<i>23</i>
<i>1.1.2 Problematización del problema</i>	<i>25</i>
<i>1.1.3 Justificación del problema.....</i>	<i>27</i>
<i>1.1.4 Formulación del problema</i>	<i>29</i>
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
<i>1.2.1 Objetivo general</i>	<i>29</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>29</i>
1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES	30
<i>1.3.1 Alcances.....</i>	<i>30</i>
<i>1.3.2 Limitaciones.....</i>	<i>31</i>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	32

2.1	MARCO TEÓRICO	33
2.2	MARCO SITUACIONAL	33
2.2.1	<i>Reseña Histórica</i>	33
2.2.2	<i>Misión</i>	34
2.2.3	<i>Visión</i>	35
2.2.4	<i>Valores</i>	35
2.2.5	<i>Políticas derivadas a cada valor</i>	37
2.2.6	<i>Jornadas laborales</i>	38
2.2.7	<i>Códigos de vestimenta</i>	39
2.2.8	<i>Políticas de despido</i>	40
2.2.9	<i>Organigrama</i>	41
2.2.10	<i>Áreas de trabajo</i>	44
2.3	CONTEXTO TEÓRICO	47
2.3.1	<i>Administración</i>	47
2.3.2	<i>Administración de Recursos Humanos</i>	48
2.3.3	<i>Clima organizacional</i>	52
2.3.4	<i>Concepto de Motivación</i>	55
2.3.5	<i>Espacio físico</i>	56
2.3.6	<i>Organigrama de funciones</i>	57
2.3.7	<i>Tipos de comunicación interna</i>	57
2.3.8	<i>Liderazgo</i>	59
2.3.9	<i>Capacitación</i>	60
2.3.10	<i>Trabajo en equipo</i>	60
2.3.11	<i>Teorías</i>	60
2.4	HIPÓTESIS	63
2.4.1	<i>Variable independiente en el clima organizacional</i>	64
2.4.2	<i>Variables dependientes que determinan las debilidades del desempeño</i>	64
2.4.3	<i>Operacionalización de las variables</i>	65
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	67

3.1	MARCO METODOLÓGICO	68
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
3.2.1	<i>Finalidad</i>	69
3.2.2	<i>Dimensión temporal</i>	69
3.2.3	<i>Marco</i>	70
3.2.4	<i>Naturaleza</i>	70
3.2.5	<i>Carácter</i>	71
3.3	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	73
3.3.1	<i>Fuentes Primarias</i>	73
3.3.2	<i>Fuentes Secundarias</i>	73
3.4	SELECCIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA	73
3.4.1	<i>La población</i>	73
3.4.2	<i>La muestra</i>	74
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	74
3.5.1	<i>Técnicas</i>	75
3.5.2	<i>Instrumentos</i>	76
3.6	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	76
3.6.1	<i>Variable</i>	76
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....		78
4.1	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....	79
4.1.1	<i>Diagnóstico de la situación</i>	79
4.1.2	<i>Descripción de los datos</i>	79
4.1.3	<i>Interpretación o explicación de los datos</i>	79
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		109

5.1	CONCLUSIONES	110
5.2	RECOMENDACIONES.....	113
5.2.1	<i>Clima Organizacional</i>	114
5.2.2	<i>Liderazgo</i>	114
5.2.3	<i>Motivación</i>	115
5.2.4	<i>Trabajo en equipo</i>	115
5.2.5	<i>Comunicación</i>	115
5.2.6	<i>Capacitación</i>	116
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....		117
6.1	PROPUESTA	118
6.1.1	<i>Cronograma de responsabilidad social empresarial</i>	119
6.1.2	<i>Presupuesto</i>	120
BIBLIOGRAFÍA.....		122
ANEXOS.....		124
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL		124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género de los entrevistados	79
Tabla 2 Edad según género	81
Tabla 3 Antigüedad laboral de los entrevistados	83
Tabla 4 Antigüedad laboral de los entrevistados-Opinión de los entrevistados, sobre si conocen la historia y la trayectoria de la empresa	84
Tabla 5 Áreas de trabajo en las cuales se desempeñan las personas entrevistadas	85
Tabla 6 Grado académico de los entrevistados.....	86
Tabla 7 Opinión de los entrevistados sobre si consideran que el salario que reciben es equitativo con las labores que desempeñan.....	88
Tabla 8 Opinión de los entrevistados sobre la comunicación existente entre los compañeros de trabajo.....	89
Tabla 9 Opinión de los entrevistados sobre si su jefe inmediato reconoce sus logros	90
Tabla 10 Opinión de los entrevistados sobre si su área de trabajo cuenta con un programa de capacitación	91
Tabla 11 Opinión de los entrevistados sobre si sus funciones y responsabilidades están bien definidas	93
Tabla 12 Opinión de los entrevistados sobre si cuenta con espacio físico con condiciones favorables para desempeñar sus funciones	94

Tabla 13 Opinión de los entrevistados sobre las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo	95
Tabla 14 Opinión de los encuestados comunicación de jefe inmediato con equipo de trabajo	96
Tabla 15 Opinión de los entrevistados sobre si las tareas que realizan los motivan y les permiten desarrollarse profesionalmente	98
Tabla 16 Opinión de los entrevistados sobre si sus sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo.....	99
Tabla 17 Opinión de los entrevistados sobre si considera que existe trabajo en equipo en su departamento.....	100
Tabla 18 Opinión de los entrevistados sobre si la empresa brinda oportunidad de crecimiento laboral	101
Tabla 19 Calificación de los entrevistados sobre el servicio médico que brinda la empresa	102
Tabla 20 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la oficina de Recursos Humanos.....	104
Tabla 21 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben del departamento de Salud Ocupacional	105
Tabla 22 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la asociación solidarista	106
Tabla 23 Recomendación de la empresa a otras personas.....	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género de los entrevistados.....	80
Gráfico 2 Edad de los entrevistados, según su género.....	82
Gráfico 3 Antigüedad laboral de los entrevistados.....	83
Gráfico 4 Opinión de los entrevistados, sobre si conocen la historia y la trayectoria de la empresa.....	84
Gráfico 5 Áreas de trabajo en las cuales se desempeñan las personas entrevistadas.....	86
Gráfico 6 Grado académico de los entrevistados.....	87
Gráfico 7 Opinión de los entrevistados sobre si consideran que el salario que reciben es equitativo con las labores que desempeñan.....	88
Gráfico 8 Opinión de los entrevistados sobre la comunicación existente entre los compañeros de trabajo.....	90
Gráfico 9 Opinión de los entrevistados sobre si su jefe inmediato reconoce sus logros.	91
Gráfico 10 Opinión de los entrevistados sobre si su área de trabajo cuenta con un programa de capacitación.....	92
Gráfico 11 Opinión de los entrevistados sobre si sus funciones y responsabilidades están bien definidas	93
Gráfico 12 Opinión de los entrevistados sobre si cuenta con espacio físico con condiciones favorables para desempeñar sus funciones.	94

Gráfico 13 Opinión de los entrevistados sobre si su jefe brinda las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo	96
Gráfico 14 Calificación de los entrevistados a la comunicación que tiene el jefe inmediato con su equipo de trabajo.....	97
Gráfico 15 Opinión de los entrevistados sobre si las tareas que realizan los motivan y les permiten desarrollarse profesionalmente.....	98
Gráfico 18 Opinión de los entrevistados sobre si la empresa brinda oportunidad de crecimiento laboral	102
Gráfico 19 Calificación de los entrevistados sobre el servicio médico que brinda la empresa	103
Gráfico 20 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la oficina de Recursos Humanos.....	104
Gráfico 21 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben del departamento de Salud Ocupacional	106
Gráfico 22 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la asociación solidarista.	107
Gráfico 23 Opinión de los entrevistados sobre si recomendaría a otras personas trabajar en esta empresa	108

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Ferlly Yuliana Alvarez Avila, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 207140323 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Evaluación del Clima Organizacional de los Funcionarios Internos de Alimentos del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica., Para Identificar las Debilidades que disminuyen su Rendimiento Laboral Durante el Periodo 2019.

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 16 días del mes de 01 del año dos mil 2020.



Firma del estudiante

Cédula 207140323

CARTA DE APROBACIÓN DE TUTOR

CARTA DEL TUTOR

Puntarenas, 16 de J. de 2020

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Ferly Yuliana Alvarez Avila, cédula de identidad número 207140323, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado:

Evaluación del Clima Organizacional de los Funcionarios Internos de Alimentos del Norte S.A. Pozón Orotina Costa Rica. Para Identificar las Debilidades que disminuyen su Rendimiento Laboral Durante el Periodo 2019.
 El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Nombre Mauricio Montoya Chocón
 Cédula Identidad N.... 602080873
 Carné Colegio Profesional N... 19640

CARTA DE APROBACIÓN DE LECTOR

CARTA DE LECTORA

San José, 3 de febrero 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos
Presente

Estimados señores:

La estudiante FERLLY ALVAREZ AVILA , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS INTERNOS DE ALIMENTOS DEL NORTE S.A. POZON OROTINA COSTA RICA., PARA IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES QUE DISMINUYEN SU RENDIMIENTO LABORAL, DURANTE EL PERIODO 2019"** Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,


Mileña Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA APROBACIÓN DE FILÓLOGO

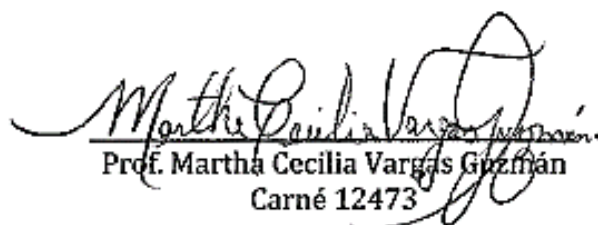
Alajuela, 10 de febrero 2020.

Señores
Universidad Hispanoamericana.
Escuela de Administración de Negocios.
Sede de Puntarenas.
Costa Rica.

La suscrita Marta Cecilia Vargas Guzmán, cédula 1-0711- 0884, de profesión educadora en el área de la Enseñanza del Español con énfasis en Filología, hace constar que ha efectuado la revisión filológica de la tesis para optar por el Grado Académico de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS a la señorita Ferlly Yuliana Álvarez Ávila, quien es portadora de la cédula 2-0714-0323 y propone su trabajo con el siguiente título: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS INTERNOS DE ALIMENTOS DEL NORTE S.A POZÓN, OROTINA, COSTA RICA. PARA IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES QUE DISMINUYEN SU RENDIMIENTO LABORAL, DURANTE EL PERÍODO 2019".

Dado en Alajuela, a los diez días del mes de febrero del año dos mil veinte, a solicitud de la sustentante, para efectos de defensa de tesis.

***** U.L. *****


Prof. Martha Cecilia Vargas Guzmán
Carné 12473

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA CENTRO DE
INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT) UNIVERSIDAD
HISPANOAMERICANA**

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 18/02/2020

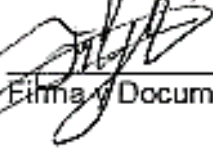
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Ferly Álvarez Ávila con número de identificación 207140323 autor (a) del trabajo de graduación titulado EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS INTERNOS DE ALIMENTOS DEL NORTE S.A. POZÓN OROTINA COSTA RICA. PARA IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES QUE DISMINUYEN SU RENDIMIENTO LABORAL DURANTE EL PERÍODO 2019. presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura ; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y el esfuerzo que conlleva realizarlo a Dios y a la Virgen, primeramente, ya que sin ellos no lo hubiera logrado. Y no menos importantes a mis amados abuelos Jorge Luis y Rosa, que siempre me han apoyado en cada etapa de mi vida, me han dado la fuerza y el impulso para lograr mis metas académicas, ellos han sido mis dos grandes pilares.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios y a la Virgen por darme la sabiduría necesaria para elaborar este proyecto, gratifico a mis familiares abuelos, tía, a mis compañeros de trabajo, pareja y amistades que fungieron como el soporte incondicional para alcanzar el cumplimiento de esta meta.

Extiendo la gratitud al profesor Ronny Espinoza Espinoza quien me proporcionó ayuda y conocimiento a lo largo de la carrera y durante el desarrollo de la presente investigación, a la empresa Alimentos del Norte S.A por la disposición y apertura para ejecutar el proyecto brindándome la información, el tiempo y la cooperación requerida.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

Es importante mencionar la definición del clima organizacional y su impacto en las organizaciones. Según indica Chaves, (2015):“El clima organizacional se refiere a la percepción de los colaboradores en relación al ambiente general, a la atmósfera de trabajo de la empresa., Esta percepción influye en su motivación, en su comportamiento, en cuánto valora su trabajo y por lo tanto en su desempeño.” (párr,1,2).

Este consorcio mexicano Keep on Moving, (2018): hace referencia a las consecuencias de un clima organizacional poco sano. “Descuidar la calidad de las relaciones que se establecen en el espacio de trabajo, así como la satisfacción de los colaboradores, puede traer bajos resultados para la empresa. En toda organización, el recurso humano es el más importante, por lo que procurar su bienestar debe ser una de las prioridades. De lo contrario, corre el riesgo de formar parte de las estadísticas de rotación de personal. (párr., 5)

En la actualidad la estabilidad de las organizaciones en el mercado, depende de los estándares de calidad que exigen los clientes, y el desarrollo de múltiples estrategias que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos organizacionales. Para poder enfrentar los retos que exigen excelencia en el desempeño organizacional, la gestión del recurso humano y los

temas organizacionales en las empresas impulsan mayor eficiencia en sus procesos operativos y productivos en línea con los valores de la organización.

Cuando se efectúa un análisis del clima organizacional de una empresa se puede valorar las aptitudes y el trato con sus empleados, si existe motivación, si el espacio físico es adecuado para realizar las labores y cómo son sus relaciones interpersonales con los compañeros, entre otras cosas, es decir, se determina si el espacio físico y emocional genera las impresiones indispensables para querer laborar en él.

A nivel nacional también se está recomendando aplicar este tipo de pautas.

Según comenta Chaves, (2015): “El reconocimiento es un factor donde los gerentes tienen un gran peso en la organización., Los empleados están acostumbrados a que, si cometen una falta, se les amoneste inmediatamente, pero no así que cuando hacen bien su trabajo se les felicite de forma equivalente.” (párr. 7,8)

Además, indica que la tarea de delegar otras de las responsabilidades también actúa como un plus en el incremento de autoestima laboral de cada empleado, ya que esto lo hace sentirse un colaborador importante para su lugar de trabajo.

En el caso de la empresa Alimentos del Norte S.A, es relevante destacar que sufrió un proceso de traslado en el año 2017, a sus nuevas instalaciones ubicadas en Pozón Orotina, con la mayoría de personal de nuevo ingreso, anteriormente se encontraba en Santa Rita de Río Cuarto de Alajuela, por ende, no se han ejecutado estudios de

clima organizacional a sus colaboradores de primer ingreso. Toda su planta física y estructura organizacional es completamente impoluta.

Como es de imaginar un traslado de esta magnitud provocó que aparecieran diversos problemas y los existentes se agravaran. Esto se ha notado principalmente en el rendimiento de los empleados, ya que en conversaciones grupales han puesto de manifiesto su inconformidad en variados aspectos, como por ejemplo: en el caso de los que se trasladaron junto con la empresa, no se encuentran a gusto trabajando tan alejados de sus familias y tener que mantenerse en sus posiciones actuales, porque no pueden optar por oportunidades laborales más convenientes. También en el área de reclutamiento y selección no se está cumpliendo a cabalidad con las exigencias pertinentes. Han perpetrado contrataciones rápidas sin estudiar a profundidad que el candidato sea realmente apto para el puesto que deberá desempeñar, lo que conlleva a que el colaborador renuncie o sea despedido.

1.1.2 Problematización del problema

El traslado de la empresa significó la pérdida de empleo para algunos funcionarios, un desequilibrio personal, familiar y laboral de los que lograron trasladarse con la misma. Además de una reestructuración organizacional, para los involucrados.

Esto se ve reflejado en la dificultad de comunicación y acuerdos entre los departamentos administrativos y productivos, por lo que en repetidas ocasiones el trabajo ha tenido que realizarse varias veces, lo que genera atrasos en el despacho

de los productos y por lo tanto pérdidas económicas e insatisfacción por parte de los clientes.

En la parte de recursos humanos, debido a una nueva estructuración laboral, la participación dentro de empresa ha sido reducida en prestar sus servicios menos días por semana.

Es importante mencionar que, al tratarse de una misma corporación, los servicios generales al empleado: médico de empresa, asociación solidarista y salud ocupacional son compartidos con Pollo Rey en Ciruelas Alajuela. Por lo tanto, la atención de estos servicios se puede estimar como deficiente.

Con respecto a la asistencia médica de la empresa, igualmente, no se lleva a cabo la consulta de manera diaria, este es prestado dos veces al mes. Esto hace que los funcionarios se vean forzados a buscar alternativas externas en caso de accidente, enfermedad o trasladarse hasta Pollo Rey por la consulta médica.

Por último, prevalece una carencia motivacional generalizada, a pesar de que la empresa cumple con las obligaciones laborales de ley, los miembros estiman que sus salarios no son competitivos conforme sus grados académicos. Además, los desacuerdos entre departamentos les generan tensión y sienten que sus esfuerzos no son recompensados de una manera equitativa.

1.1.3 Justificación del problema

Alimentos del Norte S.A. es una Corporación Multi Inversiones (CMI) con más de 55 años de trayectoria en el mercado comercial en el país y a nivel Centroamericano encargados de la elaboración de alimento para animales. Recientemente, en el año 2018, se inauguró la planta de Alimentos Balanceados ubicada en Pozón, Orotina.

Como inferencia de dicha mudanza y sus procesos de reciente reestructuración, es precisa una evaluación completa del clima organizacional para obtener el diagnóstico actual de la situación y hallar aspectos que conlleven a la mejoría.

A) Influencia del clima laboral en el éxito de las organizaciones

El clima organizacional es el conjunto de todas las características medibles que posee un ambiente de trabajo, este no es fácil de conseguir pues no depende de una sola persona sino de un conjunto de ellas, por esto es importante valorar el clima laboral cada cierto tiempo para dar a conocer los resultados de la medición, ya que los mismos reflejarán el impacto que tiene en el desempeño laboral de los trabajadores, y se determinan las diferencias marcadas entre un buen desempeño y un mal desempeño.

B) La satisfacción laboral basada en el clima organizacional

Es un factor que diagnostica el grado de bienestar que un individuo percibe en su trabajo, este involucra diversos aspectos tales como: salario, condiciones laborales y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, actualmente, en las empresas prevalece

una gran población insatisfecha con su ambiente de trabajo ya que no cuentan con salarios justos, existen malas relaciones con los compañeros de trabajo, dificultad de adaptarse; para ello se debe de bregar en un entorno físico favorable, tener una motivación constante, tratar de que los empleados se encuentren complacidos profesionalmente en su ambiente ocupacional para rendir de forma adecuada.

C) El clima organizacional y la productividad

Para nadie es un secreto que el clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad de la tarea y se alcancen los objetivos organizacionales y económico.

Al ejecutar esta evaluación se pueden definir fortalezas, debilidades y oportunidades en un área de trabajo, la revisión de factores internos de la planificación puede marcar las causas, raíz de los principales problemas. Es preciso evaluar y diagnosticar los aspectos que ocasionan conflictos organizacionales, de esta manera se pueden buscar soluciones en mejora de los procesos que se ejercitan.

Esta investigación resguardará y afinará el desempeño y productividad de cada departamento, se dará sugerencias positivas, acorde a cada área de trabajo y también se obtendrá conocimiento del nivel de satisfacción o insatisfacción que poseen los colaboradores con la corporación.

Alimentos del Norte S.A puede beneficiarse con la evaluación clima organizacional, obteniendo resultados positivos como, por ejemplo, crea una identidad con la compañía, retiene a los mejores empleados, proyecta una imagen acorde, atrae a personal talentoso que se puede identificar con la cultura y desempeñarse de modo correspondiente y además puede conservar o abonanzar la productividad de cada área de trabajo.

1.1.4 Formulación del problema

¿Qué aspectos se deben mejorar en Alimentos de Norte S.A., en cuanto al Clima Organizacional durante el período 2019?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar los diversos factores y percepciones que intervienen en el clima organizacional de los colaboradores de Alimentos del Norte S.A., para el mejoramiento del rendimiento laboral, mediante la aplicación de cuestionarios y análisis de estadísticos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el Clima Organizacional presente en los colaboradores de Alimentos del Norte S.A., con el fin de conocer la percepción general de cada uno y proponer opciones de mejora.

- Evaluar los calificativos: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación con el propósito de mejorar el ambiente laboral.
- Identificar las fuentes de desavenencia que pueda disminuir el rendimiento laboral con la finalidad de corregirlas.
- Proponer estrategias e instructivos en pro de reducir de las debilidades identificadas.

1.3 Alcances y limitaciones

1.3.1 Alcances

Esta evaluación abarca toda población interna de Alimentos del Norte S.A de Pozón,Orotina.

Se pretende que con esta evaluación se alcancen oportunidades de cambio, en cuanto al clima organizacional de la empresa que se puedan poner en práctica con ayuda de los jefes de cada área de trabajo para solventar las debilidades que surgieron en la encuesta.

Las sugerencias planteadas por parte de cualquier colaborador de la compañía serán tomadas en cuenta, además los encargados de departamento a lo interno podrán solicitar cualquier modificación que consideren conveniente y beneficioso para el éxito del proyecto.

1.3.2 Limitaciones

Las limitaciones que se presentaron en la evaluación de clima organizacional son las siguientes:

- De la población objetivo para aplicar la encuesta, conformada por 80 colaboradores, solo 73 personas participaron.
- El tiempo de respuesta tuvo una duración de varios días para poderse concluir, ya que algunos se encontraban fuera del país o de vacaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco teórico

Una vez que se tiene bien definido el dilema en estudio, por consiguiente, se empieza a sustentar de manera teórica.

Asimismo, Comenta Sampieri, (2014) p.60 “es importante aclarar que marco teórico no es lo mismo que teoría; por tanto, no todos los estudios que incluyen un marco teórico deben fundamentarse en una teoría.

2.2 Marco situacional

2.2.1 Reseña Histórica

¿Quiénes somos?

Somos una corporación familiar multilatina, de origen centroamericano, generamos inversión, empleo y desarrollo en la región, un grupo con presencia en más de 14 países de tres continentes que, a través de nuestras siete Unidades de Negocio, creamos un impacto sostenible en las comunidades donde operamos, ofreciendo excelencia y calidad en nuestros productos y servicios.

La División Industrial Pecuaria Corporación Multi Inversiones (DIP CMI) desde los inicios en los años 60 se encarga de la producción y comercialización de productos de carne de pollo y cerdo, así como de la producción de alimentos balanceados para animales.

Contamos con presencia regional a través de granjas de crecimiento, postura y engorde; plantas de incubación y plantas procesadoras de carne de cerdo y pollo en Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica.

Con el objetivo de hacer más eficientes y competitivas nuestras plantas, invertimos constantemente en tecnología de punta, para la implementación y manejo de estrictos controles zoonosológicos y fortalecimiento de los procesos propios de calidad como HACCP.

División Industrial Pecuaria encargada de elaborar los óptimos alimentos para animales y comercializarlos bajo la marca ALIANSA. Entregamos todos los días el sustento a los clientes de la integración y a cientos de compradores independientes (directos y mayoristas) dispersos por todo el territorio nacional.

Son 80 colaboradores que capacitan constantemente para ejecutar de la forma más acorde el trabajo y así crecer dentro de la organización al igual que proveedores, clientes y accionistas., laboran incansablemente buscando superar las expectativas de todos los involucrados en procura de su bienestar personal y profesional.

2.2.2 Misión

Ser líderes en proveer e innovar soluciones alimentarias cárnicas y de alimentos para animales que generen valor, para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad de manera creativa, responsable y sustentable. (Aliansa, 2019)

2.2.3 Visión

Ampliar en Centroamérica nuestro liderazgo de participación de mercado y rentabilidad, con productos, procesos y capital humano de clase mundial; expandiendo nuestra presencia a nuevos mercados donde existan oportunidades estratégicas. (Aliansa, 2019)

2.2.4 Valores

Nuestra cultura corporativa se fundamenta en los siguientes valores, como única fuente del éxito sostenible:

2.2.4.1 Responsabilidad

Asumimos el compromiso de ser una organización dinámica, eficaz, moderna y garante de la obligación adquirida con la visión, la misión, los valores y los principios de CMI. Respondemos por nuestros actos y por los de la Corporación de la que somos responsables. Nos caracterizamos por ser respetuosos de la ley y cumplimos con nuestras responsabilidades ante nuestros accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y acreedores. Somos considerados y solidarios con las comunidades de las que formamos parte.

2.2.4.2 Excelencia

Buscamos superioridad y corrección en nuestro desempeño. Forjamos por medio del trabajo resultados dignos de aprecio y admiración.

Rechazamos la mediocridad y la ineficiencia pues perseguimos la excelencia a través del el esfuerzo constante y tenaz, el trabajo en equipo y la comunión de intereses. La búsqueda de la grandiosidad es una actitud de vida, y en CMI es el reto permanente y un compromiso ineludible.

2.2.4.3 Integridad

La integridad es considerada como uno de nuestros activos más trascendentales. Sabemos medir nuestros derechos de igual manera deberes. Nuestra conducta es guiada por valores éticos universales y principios morales que son el fundamento y el compromiso para construir y preservar una Corporación respetable y valorada.

En CMI profesamos virtudes como la transparencia, la rectitud, la voluntad, la disciplina, la honradez y el ejemplo para promover la formación de familias fuertes, empresas prósperas, sociedades libres y naciones modernas

Adicionalmente, consideramos a la fidelidad como una condición irremplazable para formar parte de CMI y como un compromiso adquirido por la Corporación y por todos y cada uno de sus integrantes en forma recíproca y solidaria. La lealtad que profesamos nace de la coincidencia de valores y principios, y se fortalece por la visión y la misión compartidas.

2.2.4.4 Respeto

El fundamento de este valor ético radica en la atención que garantizamos a los derechos de los demás para conseguir la armonía de la colectividad. El respeto supone

entender que como seres humanos todos somos semejantes y ameritamos ser tratados con decoro.

En CMI reconocemos como valores éticos del Respeto, el cumplimiento de la palabra dada, la realización de los contratos firmados y la observancia de los compromisos adquiridos.

2.2.5 Políticas derivadas a cada valor

- Los activos de CMI nunca podrán ser utilizados para propósitos inapropiados de carácter personal.
- Ser cuidadoso con la imagen corporativa.
- Todo colaborador debe aplicar y cumplir con las políticas específicas de calidad con las que cuenta cada una de las unidades de negocio y/o empresas de la corporación
- Evitar distracciones
- Protección de la imagen de la corporación en redes sociales personales.
- Prevención de conflicto de intereses
- Matrimonio, noviazgo u otro tipo de parentesco entre colaboradores
- Pedir regalos u otros beneficios a un cliente, proveedor o funcionario público.
- Recibir presentes, comidas o invitaciones/ ofrecer regalías, comidas u otros beneficios.
- Propiciamos un trato similar y solidario a todos los individuos, en igualdad de condiciones, sin discriminación arbitraria.

- Luchamos por la superación y sublimidad personal y colectiva, en un ambiente de libertad y respeto.
- Confidencialidad.
- Promovemos entornos de trabajo libres de violencia e intimidación amenazas en cualquiera de sus formas.
- Ausencia injustificada: No se justifica en tres días hábiles.
- El colaborador debe comunicar su ausencia con anticipación
- Debe registrar su asistencia: Entrada, salida y tiempos de comida en el medio de control asignado en cada centro de trabajo.
- Extravío de la tarjeta de marca reportarla para sustitución
- Existen Ausencias Alternas: AA Ausencias consecutivas AC
- Primera ausencia: Amonestación por escrito, rebajo de día.
- Segunda AA: Amonestación por escrito, rebajo de los días correspondientes.
- Segunda AC ó a partir de tres AA: Despido sin responsabilidad patronal.
- Llegada tardía: Después de 10 minutos de la hora asignada.
- El colaborador que se presente después de este tiempo deberá justificarlo ante su jefe inmediato previamente. Dictamen médico, cita médica personal o en caso de darse alguna situación familiar de carácter urgente.

2.2.6 Jornadas laborales

Diurna: 5 am. y las 7 pm. Su máximo es de 8 horas diarias, salvo para las tareas que no sean insalubres o peligrosos, máxima de hasta 10 horas.

Nocturna: 7 pm. Hasta las 5 am, Su máximo es de 6 horas. No admite excepciones.

Mixta: Cualquier combinación de jornada diurna o nocturna, sin embargo, puede convertirse en nocturna si la jornada se extiende por tres horas y media horas o más después de las 7 p.m. Puede excederse de 7 horas diarias salvo para los trabajos que no sean malsanos o riesgosos, suprimir las 8 horas.

Extraordinaria: Es el trabajo efectivo que se efectúa fuera de los límites de la jornada ordinaria para satisfacer prioridades singulares de la empresa. El límite extremo nos indica que la jornada ordinaria sumada a la extraordinaria no podrá exceder a 12 horas. Deberá ser remunerada con un 50% más.

2.2.7 Códigos de vestimenta

La utilización de la ropa de vestir debe ser adecuada y bien presentada.

Para damas

No se permitirán pantalones cortos (shorts), blusas strapless, de tirante delgado o blusas muy cortas (tops), así como tampoco podrán hacer uso de vestidos o enaguas muy cortas (no más de 5cm. arriba de la rodilla).

Para caballeros

No se consentirán camisetas sin mangas, así como no se asentirá el tipo de empleo de pantalonetas, ni sandalias., No se permite el cabello largo, aretes u otro tipo de accesorio.

2.2.8 Políticas de despido

2.2.8.1 Despido con responsabilidad patronal

Normalmente obedecerá a cambios en la estructura, disminución de head count o decisiones completamente en torno a la mejora de la operación.

2.2.8.2 Despido sin responsabilidad patronal

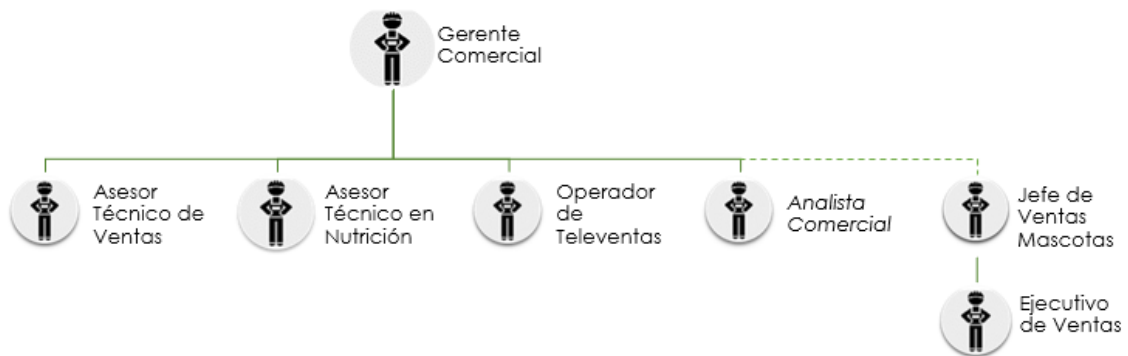
Se realizará sin responsabilidad patronal cuando el colaborador haya incumplido con las políticas internas de la compañía y/o cuando haya cometido alguna falta grave según lo estipula el Código de Trabajo de Costa Rica.

2.2.8.3 Despido por abandono de trabajo

Este tipo de egreso se da cuando el colaborador sin justificación ni aviso previo deja de presentarse a la compañía durante más de 3 días consecutivos.

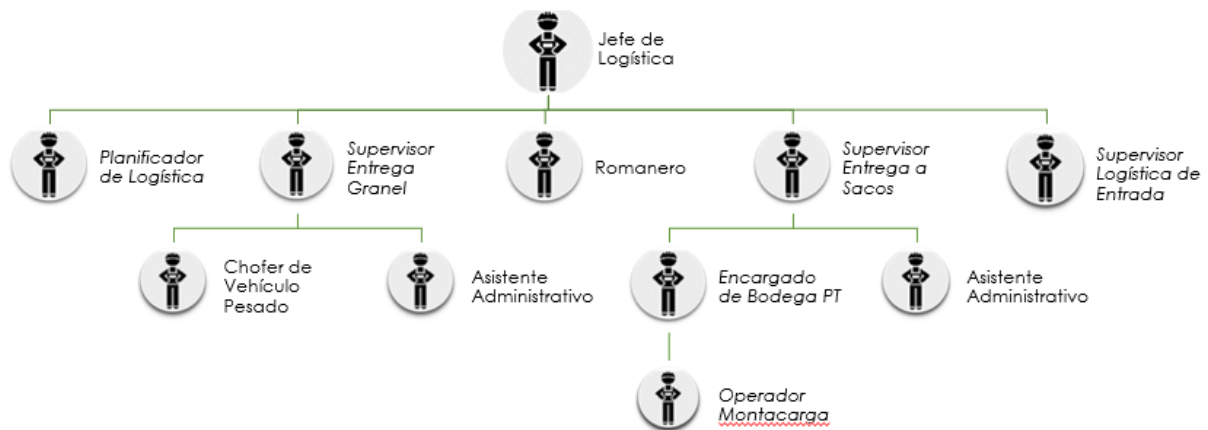
2.2.9 Organigrama

Estructura Comercial



Figura# 1 Organigrama Departamento Comercial Alimentos del Norte S.A.

Estructura Logística



Figura#2 Organigrama Departamento Logística Alimentos del Norte S.A.

Estructura Producción

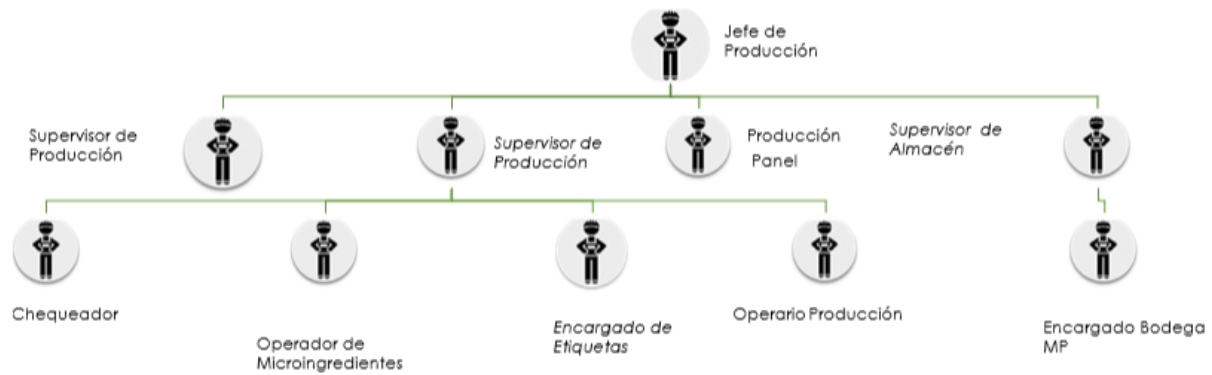


Figura #3 Organigrama Departamento Producción Alimentos del Norte S.A.

Estructura Aseguramiento Calidad



Figura #4 Organigrama Departamento Calidad Alimentos del Norte S.A.

Estructura Conservación de Activos



Figura #5 Organigrama Departamento Conservación de Activos Alimentos del Norte S.A.

Estructura Soporte Operacional



Figura #6 Organigrama Departamento Soporte Operacional Alimentos del Norte S.A.

2.2.10 Áreas de trabajo

La organización de ALIANSA está conformada por los siguientes departamentos:

2.2.10.1 Producción y almacenamiento

Equipo que produce mensualmente 230 mil quintales con máxima calidad y buenas prácticas de manufactura en alimentos para las granjas de la integración y para los clientes de comercialización de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada producto. Coordinamos el almacenamiento de materias primas y otros insumos indispensables para la producción, los productos que se manufacturan son los siguientes:

Marca vita: es un alimento de alto rendimiento que compite en un mercado premium entre ellos están: Vita Engorde, Vita Postura y Vita Cerdo.

Marca Ali: es un alimento con rendimiento promedio que compite en un mercado estándar, entre ellos: Alicerdo, Aliponedora, Alilechero.

Marca Econo: alimento que compite en un segmento de mantenimiento, entre ellos: Econoganado, Econocriollo.

Productos tradicionales tales como: Fontana alimento para tilapia, Sangre Real alimento para caballos, sin dejar de lado alimento para mascotas como lo son Alimax, Ranbocan Rufo y Alimiau.

2.2.10.2 Descarga de barcos

Mantienen limpia y ordenada el área para evitar accidentes dentro de la misma, mejorando la circulación de colaboradores y vehículos, cumpliendo así con las buenas prácticas de manufactura. Apoyan en la logística de descarga de barcos para tener siempre abastecida la planta.

2.2.10.3 Comercial

Objetivo atender a nuestros clientes actuales directos y mayoristas con prontitud y esmero, asesorándole de la mejor manera para hacer más productivo su negocio. Siempre en busca de clientes nuevos para incrementar las ventas y sus ganancias.

2.2.10.4 Conservación de activos

Brindan 800 mantenimientos preventivos por semana a la maquinaria con la finalidad de que se mantenga en perfecto funcionamiento y no interrumpir los programas de producción., frecuentemente se ejecutan proyectos de perfeccionamiento en cada área de laboral.

2.2.10.5 Aseguramiento de la calidad

Verifican diariamente toda la producción tanto a granel como a sacos e insumos que entran como por ejemplo materias primas que estas cumplan con las especificaciones técnicas, para esto se realizan 600 análisis por semana en el laboratorio de microbiología y química, para poder entregar a los clientes alimentos balanceados de máxima calidad que satisfagan los requerimientos de sus animales.

2.2.10.6 Soporte operacional

Asisten a los colaboradores de los diferentes departamentos, verificando el cumplimiento de controles de solicitudes de pedido de materias primas Inter compañías, importaciones, servicios, control de despachos de maquilas, gastos, presupuestos, así como análisis de información e integraciones financieras oportunas.

2.2.10.7 Distribución a granel

Entrega de producto terminado a granel en vehículos especializados a todas las granjas de la Integración.

2.2.10.8 Distribución a sacos

Reciben los pedidos por parte del departamento de comercial, se coordina con producción su fabricación, se entrega alimento en tiempo exacto y con calidad certificada en sacos a través de una flota de tráiler.

2.2.10.9 Logística de entrega

Objetivo entregar alimento en nuestra flotilla de camiones a clientes directos y mayoristas, en un tiempo, determinado y con calidad.

2.3 Contexto teórico

2.3.1 Administración

Según comenta Maricela, (2015) hay diferentes conceptos de administración, uno de ellos es el de “F. Tannenbaum: autoridad para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y, consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean coordinados de manera adecuada en el logro de la finalidad de la empresa.”

2.3.1.1 Funciones de la administración

Es primordial destacar 5 funciones esenciales que pueden orientar a las jerarquías para aumentar la eficiencia de las empresas, Riquelme, (2018) comenta que “Henri Fayol fue uno de los primeros teóricos en definir las funciones de la administración en su libro «Administración Industrielle et Generale» de 1916. Henri Fayol identificó 5 funciones de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Henri Fayol plantea en su teoría que estas funciones:” (párr, 1)

- **Planificación:** Los administradores deben planificar todas las actividades basados en condiciones futuras, establecer los objetivos estratégicos y asegurar el logro de estos.
- **Organización:** Deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las

personas adecuadas para el trabajo y siempre asegurar el talento humano calificado y adecuado.

- **Dirección:** Los administradores deben supervisar a los colaboradores en sus labores diarias e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa, deben comunicar las políticas sin dejar de lado el respeto, liderazgo y motivación.
- **Coordinación:** Esta función consiste en lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar la labor particular en la búsqueda de alcances generales en pro y beneficio de la empresa.
- **Control:** Se debe revisar y verificar que todo se desarrolla con base en los planteamientos y las reglas establecidas. Según las órdenes y directrices impartidas de acuerdo con cada unidad de negocio, una manera de llevar a cabo el control es verificar y controlar que las actividades ejecutadas estén alineadas con las políticas y objetivos de la organización, analizar los resultados y reportar cualquier desviación que ocurra durante el proceso.

2.3.2 Administración de Recursos Humanos

Según indica Rosangela, (2014) “La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización.” (párr, 7)

Es importante destacar que un colaborador tendrá mayor compromiso con la empresa si esta le brinda la confianza para desarrollar sus habilidades en su área de trabajo, si lo capacita constantemente y si se desenvuelve en un ambiente pertinente con las herramientas de trabajo idóneas de acuerdo con su área.

El beneficio de este convenio para las empresas es que si un coautor se encuentra a gusto en su ambiente laboral no tendrá en consideración buscar otras opciones ocupacionales, por el contrario externará que es una de las mejores empresas para trabajar y traerá mayor talento humano hacia la corporación.

2.3.2.1 Importancia de un departamento de Recursos Humanos (RRHH)

Algunas empresas manejan el término erróneo de la función del departamento de RRHH piensan que es básicamente la función de contratar y despedir empleados, pero realmente es el que se encarga del proceso de reclutamiento, selección, capacitación, motivación, retención del talento humano y se responsabiliza de decidir lo que respecta a la gestión y administración del personal.

Este departamento conoce a fondo la cultura organizacional de la empresa y es el encargado de darla a conocer a los empleados para que se ejecute de forma debida, junto con las políticas de la empresa.

Es conveniente recordar que trabaja de la mano junto con el departamento de salud ocupacional ya que este asegura las condiciones laborales de los colaboradores dentro de la organización.

No obstante, queda por resaltar que el talento humano es de vital para la corporación ya que este es capaz de llevar el éxito organizacional y es el único que ayuda a enfrentar los desafíos de las competencias, para ello es sustancial que el personal de RRHH se encuentre altamente capacitado para llevar a cabo la difícil tarea de la gestión del personal para que se cumplan los objetivos organizacionales.

2.3.2.2 Ventajas competitivas de la gestión de recurso humano

Las empresas que invierten en un departamento de recursos humanos muestran los mejores resultados, ya que un buen departamento puede obtener la información principal que facilite en el cumplimiento de objetivos, diseño de estrategias, productividad, mejora el clima organizacional y la motivación de los colaboradores.

Dentro de las ventajas que se pueden evidenciar se indican las siguientes:

Resoluciones de conflictos: Un jefe de recursos humanos tiene la habilidad de identificar y resolver problemas entre colaboradores, las discrepancias forman parte de las interrelaciones diarias entre los empleados, estos conflictos motivan y producen a cambios como parte de sus consecuencias, existen tres tipos de disencimientos entre los que se puede mencionar:

Intrapersonales: Estos son conflictos individuales que se generan por una situación al momento de tomar decisiones.

Interpersonales: Cuando existe un problema entre dos o más personas.

Intergruppal: Cuando se dan de manera grupal ya sea dentro de la misma área de trabajo o que involucre otros departamentos.

Capacitación del personal: El personal de recursos humanos se encarga de ejecutar inducciones al personal de nuevo ingreso para perfeccionar las habilidades del talento humano, además es una estrategia para retener a los empleados, ya que se les comenta sobre los beneficios que pueden tener dentro de la organización e indicarles la importancia de su desempeño dentro de la misma.

Satisfacción del personal: Una de las funciones importantes del departamento de recursos humanos es determinar de manera constante el nivel de satisfacción de los empleados hacia la empresa, o bien de un área de trabajo en específico, efectuando encuestas para precisar la insatisfacción y enmendar esos puntos.

Productividad: El personal de recursos humanos facilita la consecución de objetivos que implican de determinada manera que beneficien los recursos de la empresa con la finalidad de motivar, capacitar y alcanzar la sostenibilidad, viabilidad del futuro de la empresa.

Rotación de personal: La rotación del personal puede ser perjudicial para la empresa, esto demuestra que la gestión no va bien, los despidos o contracciones frecuentes generan altos gastos para la empresa, estos pueden ser evitados con un buen manejo por parte de un colaborador de recursos humanos rectificando los procesos de reclutamiento y selección, reteniendo los colaboradores a permanecer en la empresa y que se sientan motivados en sus puestos de trabajo.

2.3.3 Clima organizacional

Según comenta Felipe, (2015) “La investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.”

Según comenta Felipe, (2015) hay múltiples definiciones una de ellas es la que menciona “Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación.

Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.”

2.3.3.1 Antecedentes teóricos del clima organizacional

La naturaleza del clima en las organizaciones puede ser abordada desde la teoría de los sistemas de Likert. Este asumió como causas determinantes de un buen clima laboral y, por tanto, del comportamiento positivo de los empleados, los estilos de gestión dentro de la empresa y las percepciones, capacidades y valores de los individuos. Desde su punto de vista existen tres tipos de variables que determinan las

características de una organización y de la combinación de estas se pueden deducir dos grandes tipos de clima laboral.

- **Causales:** Independientes, determinantes de los resultados que obtienen de una organización.
- **Intermediarias:** Reflejan el estado interno y la salud de la empresa, por ejemplo, la motivación, objetivos y la toma de decisiones.
- **Finales:** Variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las precedentes: productividad, gastos de la empresa, ganancias estos constituyen en la eficacia organizacional de una empresa. (Tomas, 2016 p 49, 50)

2.3.3.2 Importancia del clima organizacional

En la actualidad el clima organizacional es de gran importancia para las empresas ya que conforman las relaciones laborales y personales que se desarrollan en un lugar de trabajo, este se puede evaluar constantemente para obtener un conocimiento más amplio de cuál es el ambiente laboral que se está viviendo por parte de los colaboradores.

En algunas ocasiones sucede que por parte de las jefaturas hay dificultades de comunicación con los subordinados o bien entre los mismos, se puede originar un clima organizacional que no sea el más idóneo para el buen rendimiento, esto puede alterar directamente los procesos productivos y las relaciones personales, de ahí es la importancia que el departamento de recursos humanos, de la mano con los jefes, mantengan motivado al personal con un buen espacio físico, que prevalezca un

organigrama de las funciones diarias, comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo y una capacitación constante.

Es trascendental recordar que un colaborador bien identificado e integrado a la empresa, probablemente esté más satisfecho en ella y aumente su porcentaje de rendimiento laboral diario.

2.3.3.3 Factores que afectan el clima organizacional

Los factores que perjudican al clima de la organización son aquellos determinantes que pueden desencadenar problemas en ella. Los contratiempos más básicos susceptibles de generar un mal clima laboral podemos asimilarlos a los niveles primarios de la jerarquía motivacional de Maslow. Es decir, aquellos relacionados con la seguridad en el trabajo y con un nivel retributivo suficiente para cubrir las necesidades fisiológicas.

Se puede considerar como un primer bloque de factores concluyentes del clima todos los elementos de mantenimiento, que son factores cuya ausencia perjudica y se convierten en causa de conflictos laborales, pero cuya presencia, sin embargo, no motiva al trabajador especialmente, es decir, factores que por sí mismos no consiguen la motivación por el trabajo. Son factores de tipo general, relacionados con las diferentes políticas que la empresa, sigue en aspectos tales como las normas y procedimientos internos, la imagen que posea la empresa como organización, el cumplimiento de las condiciones de trabajo establecidas por la legislación laboral. (Tomas, 2016 párr. p 53)

Un clima adecuado en una organización está basado en la ausencia de trances en el funcionamiento interno, especialmente afines con las relaciones y actitudes de las personas dentro de la organización. Este hecho ha llevado a que la medición del ambiente, o los denominados estudios del clima, se hayan convertido en un elemento primordial para detectar los problemas reinantes y, consecuentemente, generar planes de actuación para el avance de aquellas situaciones que puedan contemplarse como negativas para los objetivos de la organización.

Existen muchas formas diferentes de analizar y clasificar los mencionados factores, pero se ha elaborado las siguientes agrupaciones relacionadas con la eficacia organizativa, la integración de objetivos y personas, el reconocimiento, el compromiso y, por último, la colaboración. (Tomas, 2016 p. 54)

2.3.4 Concepto de Motivación

Suele definirse como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado. El proceso motivacional, por tanto, se sustenta sobre la base de dos aspectos fundamentales, por un lado las necesidades que activan la conducta y por el otro los objetivos que la dirigen. Así, el comportamiento humano se puede entender estudiando las necesidades que inducen al comportamiento o bien analizando los objetivos que se persigue con ese comportamiento.

Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área de actuación, específicamente en el entorno laboral, el motivo de las actuaciones

de los colaboradores que realizan funciones específicas puede impulsar o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada trabajador necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio. (Tomas, 2016 pág. 26)

2.3.4.1 Motivación intrínseca

Plantea que gran parte de la actividad humana se realiza por el placer que supone o por el interés que su ejecución conlleva. Se puede definir como aquella que procede del propio sujeto, que está bajo su control. Se asume que cuando se disfruta ejecutando una tarea se induce una motivación intrínseca positiva. Aquellas emociones positivas que no están directamente relacionadas con el contenido de la tarea también pueden ejercer una influencia positiva en la motivación intrínseca como por ejemplo la satisfacción de realizar con éxito una redacción (Arroyo, 2014)

2.3.4.2 Motivación extrínseca

Es un tipo de motivación que es externa a la actividad y no una parte inherente de ella (Arroyo, 2014)

2.3.5 Espacio físico

Lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional en el cual laboran los colaboradores, este contribuye al bienestar y satisfacción de estos, mejora la productividad, concentración y facilita el compromiso de pertenencia hacia la organización.

Este lugar debe cumplir diseños corporativos que motiven al trabajador a contar con mejor tecnología que permitan una mayor flexibilidad y la posibilidad de crear un entorno que facilite la tarea y la innovación.

2.3.6 Organigrama de funciones

Actualmente en las organizaciones se evidencia un organigrama funcional, este indica las funciones que debe cumplir cada departamento dentro de la empresa, al existir estas jerarquías los empleados suelen tener bien definidos su rol de trabajo, esto permite la determinación de las responsabilidades de manera eficiente, mayor fluidez en la comunicación para poder concluir con éxito los objetivos de la empresa.

2.3.7 Tipos de comunicación interna

Existen varios tipos de comunicación, en función del lugar que ocupe en el organigrama la persona o centro que emite el mensaje y hacia dónde lo dirija. Entre los tipos de comunicación se que puede hallar las que destacan fundamentalmente la comunicación ascendente, descendente, horizontal e informal.

Comunicación: Factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación

Comunicación descendente: Es aquella que va desde el vértice estratégico hacia los trabajadores y grupos de interés. Se produce cuando los niveles o mandos superiores transmiten mensajes y comunicaciones a los integrantes de los diferentes

niveles inferiores o en su caso, cuando se generan informaciones para el exterior de la empresa. (Tomas, 2016 p 65)

Comunicación ascendente: La comunicación ascendente parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores de la organización. Se establecen medios o canales para que la información requerida pueda llegar hasta los niveles de dirección. Las razones para que esta comunicación se ponga en funcionamiento son fundamentalmente dos: razones económicas y operativas para un mejor funcionamiento de la organización, y razones psicológicas que permitan conocer las motivaciones, aspiraciones e inquietudes de los empleados.

Comunicación horizontal: También conocida como lateral, es la información que ocurre entre departamentos o individuos del mismo nivel, lo que facilita la coordinación de actividades para la consecución de metas. (Tomas, 2016 p 68)

Comunicación informal: Este tipo de comunicación se da en torno a las relaciones sociales de los miembros de una organización y surge por la necesidad de un miembro de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello o si los que existen no son utilizados. Se materializa generalmente en los rumores o informaciones de pasillo que circulan entre las personas que trabajan y se reúnen dentro y fuera de la empresa.

Siempre existen, son espontáneos y pueden ocupar el lugar de la comunicación formal si esta no funciona de forma adecuada, es decir, si deja de ser fiable o suficiente. Son ejemplos de comunicación informal la generada por grupos que se

reúnen para charlar en los descansos o para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión. Puesto que tiene lugar en los pasillos, en el comedor, frente a la máquina del café, etc., es flexible y personal y puede llegar a ser (si el tema es de interés) más rápida que los otros sistemas de comunicación. (Tomas, 2016 p 69)

2.3.8 Liderazgo

Algunos autores se aventuran a definir el liderazgo como una aptitud para establecer relaciones y mantener amistades, como una capacidad para solucionar conflictos y como una habilidad para el análisis social.

Se le atribuyen al liderazgo aquellas acciones que se relacionan con el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, con el hecho de ejercer influencia sobre otras personas, haciendo que estas lo sigan. Una de las dimensiones más importantes del liderazgo se relaciona precisamente con la capacidad de propiciar cambios necesarios y más efectivos sobre el rendimiento de un grupo.

En el entorno empresarial, las teorías sobre liderazgo han prestado especial atención, desde diferentes puntos de vista, a la dirección, al estilo de mando y al ambiente cultural de cada organización, con el fin de explicitar aquellas singularidades sobre las que se configura un directivo. (Tomas, 2016 p 75)

2.3.9 Capacitación

Herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los colaboradores, enfocada a la adquisición de conocimientos y habilidades de carácter técnico y práctico.

En la actualidad más empresas han comprendido que la capacitación no es un gasto innecesario, sino más bien una inversión, este elemento los faculta para ser más productivos y competitivos en el mercado.

2.3.10 Trabajo en equipo

Realizado por un conjunto de individuos, comprometidos por un objetivo, estos miembros están unidos para trabajar a fin de lograr sus objetivos.

2.3.11 Teorías

2.3.11.1 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta propuesta teórica es otra posición conceptual que se ha de tomar en consideración si se hace referencia a las teorías de motivación. McClelland basa las necesidades motivadoras en las necesidades de poder, afiliación y logro que sienten los individuos. Este autor defiende la idea de que muchas de las necesidades del individuo se aprenden a partir del entorno en el que vive, es decir, debido a que el individuo tiene que enfrentarse con el medio ambiente para poder vivir dentro de él. Como resultado de este proceso de aprendizaje, los individuos «configuraciones de necesidades» que influyen sobre su conducta y laboral.

Las tres necesidades claves son:

- La necesidad de motivación para el rendimiento.
- La necesidad de afiliación o de pertenencia.
- La necesidad de poder.

Las consideraciones teóricas de McClelland se toman muy en cuenta en el ámbito del trabajo porque permiten aplicaciones inmediatas. Por ejemplo, la consideración de que la necesidad de motivación para el rendimiento (logro) se puede adquirir mediante el adiestramiento es muy empleada para la selección de directivos y en el desarrollo profesional de los mismos. (Tomas, 2016p 30)

2.3.11.2 Teoría clásica (taylorismo y teoría de las relaciones humanas)

La denominada teoría clásica se define en sus dos vertientes: el taylorismo y la teoría de las relaciones humanas. El taylorismo, grosso modo, considera como único factor motivacional la retribución económica presuponiendo como consecuencia un aumento en el rendimiento. La teoría de las relaciones humanas explica el fenómeno motivacional a partir de las normas conductuales, concediéndole mayor importancia a la comunicación y a las relaciones interpersonales. Es Elton Mayor el principal exponente de esta teoría. (Tomas, 2016 p, 28)

2.3.11.3 Teoría bifactorial de Frederick Herzberg

Según comenta Tomas, (2016 En esta teoría se distingue dos conjuntos de necesidades. Por un lado, se encuentran las necesidades higiénicas, que pueden

causar insatisfacción si se descuidan, pero no motivación (como el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, la retribución, las relaciones interpersonales). Por otro lado, se definen las necesidades motivadoras que incrementan la satisfacción y el rendimiento, pero no producen insatisfacción si no están presentes (como un trabajo desafiante, logro, promoción, reconocimiento, responsabilidad, estatus, progreso).

La gran novedad del modelo de Herzberg se basa en la hipótesis de que la satisfacción en el trabajo o la motivación no constituyen un concepto unidimensional. Herzberg postula que la eliminación de los factores que desencadenan insatisfacción no produce ninguna motivación. Las conclusiones de todos estos estudios, confirmadas por muchas otras investigaciones que siguieron procedimientos diferentes, sugieren que los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que, según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores que es preciso considerar son completamente diferentes. Por ello, para motivar a los individuos que trabajan en una organización a que realicen una actividad productiva y desarrollen iniciativa, autocontrol y autorresponsabilidad, la clave está en que tales personas pasen del «estado de búsqueda de factores higiénicos al estado de búsqueda de factores de motivación». Esto se consigue, según Herzberg, de manera eficaz «enriqueciendo» el campo de actividades y de trabajo del individuo con el llamado *job enrichment*, es decir, introduciendo actividades interesantes y

estimulantes en el trabajo, a fin que puedan producirse de esta manera elementos motivacionales con su atractivo implícito. De este concepto se han nutrido diferentes autores que han propuesto las mejoras de las condiciones de trabajo en el eje fundamental de sus aportaciones, más allá de la subida de los salarios.

El único punto común que une las teorías anteriores es que todas ellas tratan de explicar el contenido de la conducta potenciada, que reconocen que todos los individuos poseen necesidades innatas o aprendidas o adquiridas y, finalmente, que no indican nada sobre el proceso, es decir, sobre cómo se potencia y funciona una conducta motivada. (p, 30)

2.4 Hipótesis

El clima organizacional influye directamente en el rendimiento de los colaboradores de Alimentos del Norte S.A., ya que el clima impacta en sus actitudes con las que se desempeñan día a día.

Cuando se realiza una evaluación del clima organizacional se debe determinar las principales causas que esta conlleva y tener bien definido aspectos que se va a evaluar:

- Liderazgo
- Motivación
- Trabajo en equipo
- Comunicación

- Capacitación

2.4.1 Variable independiente en el clima organizacional

El clima organizacional es el resultado de un conjunto de interpretaciones que efectúan los miembros de una organización que impactan en sus actitudes y motivación, realizando análisis a la población se pueden identificar posibles variables que identifiquen cuáles son las debilidades que disminuyen su desempeño.

2.4.2 Variables dependientes que determinan las debilidades del desempeño

Para que un buen clima organizacional fluya de la mejor manera depende de las diferentes causas que impactan el comportamiento individual o grupal de los colaboradores. Estas variables que influyen en el comportamiento laboral son liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación; si estas se encuentran bien establecidas el comportamiento del personal puede mejorar, esto es un beneficio para la organización, ya que si existe un buen clima se pueden cumplir los objetivos establecidos.

No obstante, cabe mencionar que pueden surgir otras variables a parte de las ya mencionadas que determinen el comportamiento organizacional, pero esto no significa que sea una debilidad más, es una oportunidad para analizarlas, darle seguimiento e implementar propuestas de mejora.

2.4.3 Operacionalización de las variables

Una vez identificadas las variables objeto del estudio, es preciso conceptualizarlas y operacionalizarlas, el significado de estas es traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.

Tabla #1 Operacionalización de las variables

Hipótesis	Conceptos	Variable	Indicadores
El clima organizacional, influye en el rendimiento de los colaboradores de Alimentos del Norte S.A		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones • Análisis Social • Ambiente
	Motivación: Impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Calidad • Productividad

	orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado.		
	<p>Trabajo en equipo: Conjunto de individuos, comprometidos por un objetivo.</p>	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuos • Compromiso • Trabajo en conjunto
	Comunicación: Es un factor determinante en el éxito de una organización; este es sinónimo de eficiencia.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Descendente • Ascendente • Horizontal • Informal
	<p>Capacitación: Herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los colaboradores.</p>	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Conocimiento • Comunicación

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco metodológico

El marco metodológico es el ente establecido para ejecutar la revisión de los procesos a realizar para la investigación, analiza los pasos que se deben seguir para la resolución de la problemática, además de comprobar si las herramientas de estudio que se van a emplear, ayudarán de manera factible a solucionar el dilema. Se refiere a una serie de pasos o métodos que se plantean, para saber cómo se proseguirá en la indagatoria.

3.2 Tipo de investigación

En este caso se debe tomar en cuenta las características de la misma. Donde según Sampieri, (2014) corresponden a un proceso Inductivo, recurrente, que analiza múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal. (p.3)

Asimismo Sampieri, (2014) indica que en la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (p.9)

Esto confirma su característica de subjetividad que se puede evidenciar, en este caso, en las divergentes respuestas obtenidas en la encuesta que se va a efectuar a los colaboradores de Alimentos del Norte S.A y sus distintas percepciones laborales.

3.2.1 Finalidad

Investigar es buscar y producir nuevos conocimientos de manera organizada, imparcial y sistemática. Su propósito está sujeto al tipo de estudio; ya sea teórica o aplicado.

Para Flores, (2019) la investigación teórica se suele llevar a cabo en los laboratorios; contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes. Investiga leyes y principios. Por otra parte, define la investigación aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. (p.1)

En esta investigación la finalidad es aplicada, ya que a partir de la recolección de datos se espera obtener un diagnóstico del clima organizacional de la empresa.

3.2.2 Dimensión temporal

A partir del punto de vista socio histórico nos encontramos con dos tipos de investigación. Estas serían la transversal y longitudinal.

En el caso de la investigación de tipo transversal (Torres) define: Son estudios referidos a un corte en el tiempo, todas las variables son medidas en una sola ocasión, por este motivo al realizar comparaciones, nos referimos a dos muestras independientes. Por otra parte la investigación de tipo longitudinal es de ámbito macro social. Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población con el propósito de evaluar los cambios ya que los datos obtenidos en cada momento, están relacionados. (p.2)

Esta indagación aplica la dimensión transversal al desempeñarse en un momento único para evaluar el estado del clima organizacional.

3.2.3 Marco

Chinchilla Jiménez, (2016) Explican en relación con el marco de la investigación:

Se refiere al tamaño de la investigación; es decir, a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o una temática. Cuando se dice que la investigación es mega, es porque se está abarcando un gran espacio o temática. Lo macro, en cambio, refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega. Finalmente, el marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, un subtema, un micro-espacio, en donde el investigador hace su investigación (p. 32).

El marco de la investigación sería micro ya que la muestra se toma de aproximadamente 80 colaboradores de la empresa.

3.2.4 Naturaleza

Coexisten dos diseños de investigación bastantes utilizados: el enfoque cualitativo y cuantitativo. Dichos enfoques son indispensables para generar nuevos conocimientos y ampliar y sustentar los ya existentes.

Para (Sanfeliciano, 2018) el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir los diferentes pasos del mismo.

Sigue el método científico clásico: plantearse un problema, crear hipótesis, experimentación, análisis de datos y sacar conclusiones. Asimismo se refiere al enfoque cualitativo como: un método indagatorio o exploratorio, muchas veces previo al cuantitativo, para afinar las preguntas de investigación o proponer nuevas preguntas en relación con la cuestión de estudio.

En este caso la investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que la recolección de datos se basa en la medición, a la vez estos son representados mediante números y los mismos se analizan a través de métodos estadísticos.

3.2.5 Carácter

El alcance de la investigación a realizar puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.

En el primer caso Roberto Hernández Sampieri, (2010): dice que estos estudios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Segundo caso investigación descriptiva: Los estudios descriptivos buscan 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.

En el tercer caso indica que: La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el proceder de otras variables vinculadas., Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

Finalmente, en la investigación de tipo explicativo indica que: Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. (p.79 – 84)

Esta investigación tiene un carácter descriptivo ya que como lo indica Hernández et al. (2010), en este caso “únicamente pretende 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. 80).

En resumen, para concretar el objetivo de la investigación, la misma muestra las siguientes características: tiene una finalidad aplicada, la dimensión es transversal, es de marco micro, su naturaleza es cuantitativa y de carácter descriptiva.

3.3 Sujetos y fuentes de información

Existen tres fuentes de información estas pueden ser primarias, secundarias o terciarias las cuales se enuncian a continuación.

3.3.1 Fuentes Primarias

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 53)

En esta investigación se utiliza la fuente primaria ya que son aportaciones directas que se realizarán bajo un cuestionario a la población interna de Alimentos del Norte S.A.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Son versiones o interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado ha que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas. (Paz, 2017, p. 65)

3.4 Selección de población y muestra

3.4.1 La población

Una vez definida cual es la unidad de muestreo o análisis, se procede a delimitar la población que va a hacer estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los

resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Sampieri, 2014, p. 174)

3.4.2 La muestra

Según indica Roberto Hernández Sampieri, (2010) la muestra es en esencia, un subgrupo de la población, digamos que un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p.175)

3.4.2.1 Tipos de muestra

Según comenta en su libro Roberto Hernández Sampieri, (2010) hay dos tipos de muestras tales como: muestras probabilísticas: subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Muestras no probabilísticas: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (p.176)

En esta investigación el tipo de muestra es la probabilística ya que todos los colaboradores tienen la posibilidad de ser elegidos para la evaluación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiada y la muestra adecuada, de acuerdo con el problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos,

conceptos o variables de las unidades de muestreo, análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, entre otros).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 198)

3.5.1 Técnicas

La técnica juega un papel muy importante en el proceso de investigación científica, a tal grado que se le puede definir como la estructura del proceso de la investigación científica. Sus rasgos esenciales consisten en que:

- Propone una serie de normas para ordenar las etapas de la investigación científica. (Diseños de investigación.)
- Aporta instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de datos. (Fichas, entrevistas, cuestionarios, observaciones, entre otros.)
Respecto del acopio de la información se distinguen: 1) Las técnicas de investigación documental, y 2) Las técnicas de trabajo de campo.
- Elabora sistemas de clasificación. (Guías de clasificación, catálogos, y otros.)
- Se encarga de cuantificar, medir, y correlacionar los datos, aplicando los métodos y sistemas de las ciencias técnicas como las matemáticas, la estadística y la cibernética. (Procesamiento de datos.)
- Proporciona a la ciencia el instrumental experimental.
- Guarda estrecha relación con el método y la teoría. (Paz, 2017,p.68)

3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos son los apoyos que se tienen para que las técnicas cumplan su propósito, (Paz, 2017, p 68)

3.6 Operacionalización de las variables

3.6.1 Variable

Las variables son instrumentos de análisis que conforman las categorías a un nivel manifiesto de la realidad. Hay variables independientes y dependientes. Reciben el nombre de **variable independiente**: la característica o propiedad que se supone la causa del fenómeno estudiado que no se puede controlar y **variable dependiente**: aquella cuyas modalidades o valores están en relación con los cambios de la variable independiente, pero que sí es factible de controlarse científicamente. (Paz, 2017, p 93)

Objetivo Específico	Variable	Indicador	instrumento	Fuentes de información
Diagnostico del clima	Clima organizacional	Personal Alimentos del Norte.	Evaluar por medio de cuestionarios a la poblacion interna de Alimentos del Norte.	La cantidad de preguntas del cuestionario que muestran los resultados esperados.
Evaluar liderazgo, motivación, trabajo en equipo,	liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación	Evaluar los diferentes puntos importantes	Evaluar por medio de cuestionarios a la poblacion interna de Alimentos del Norte.	La cantidad de preguntas del cuestionario que muestran los

comunicación, capacitación				resultados esperados.
Identificar las fuentes de conflicto.	conflictos	Principales fuentes de conflicto	Evaluar por medio de cuestionarios a la población interna de Alimentos del Norte.	La cantidad de preguntas del cuestionario que muestran los resultados esperados.
Recomendar estrategias e instructivos	estrategias e instructivos	Sugerir estrategias	Realizar recomendaciones de las estrategias, con el fin de aumentar las debilidades encontradas.	

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1 Diagnóstico de la situación vigente

4.1.1 Diagnóstico de la situación

En este capítulo se desarrolla la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de clima organizacional, realizado a los colaboradores internos de Alimentos del Norte S.A.

4.1.2 Descripción de los datos

Los resultados de la aplicación del cuestionario se mostrarán basándose en tablas y gráficos, estos describen cada pregunta ejecutada a los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo de Alimentos del Norte S.A, con la finalidad de tener una base y así las recomendaciones, conclusiones seguidamente de una propuesta para fortalecimiento del Clima organizacional.

4.1.3 Interpretación o explicación de los datos

Tabla 1 Género de los entrevistados

Opciones	Cantidad	%
Femenino	15	21%
Masculino	58	79%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

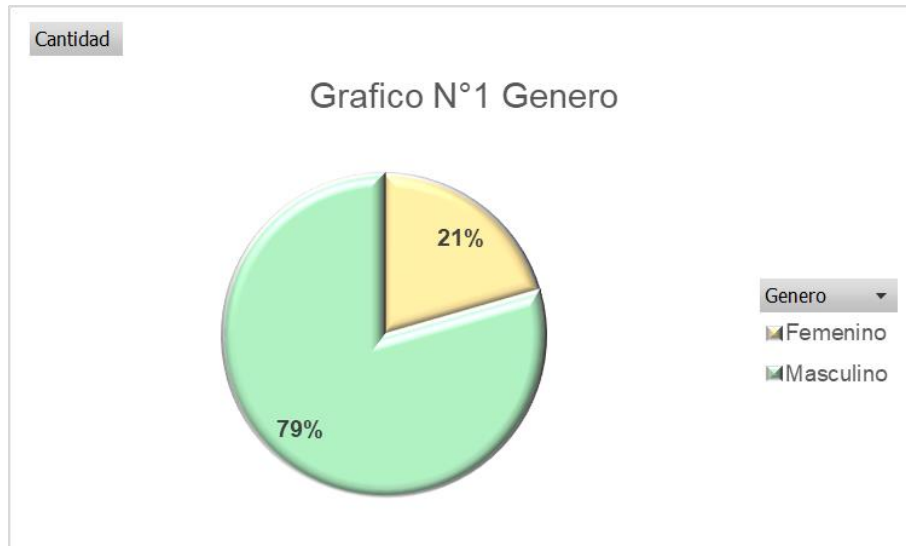


Gráfico 1 Género de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, la pregunta N°1 ejecutada a los colaboradores internos de Alimentos de Norte S.A, el género que predomina es masculino con un 79%, esto se debe a que en la mayoría de las áreas de trabajo se concentra personal masculino, el 21% restante representa al género femenino la mayoría de este género trabaja en el área administrativo.

Tabla 2 Edad según géneroTABLA N° 2
EDAD SEGÚN GENERO

Edad	Femenino	Masculino	%
19		3	4%
21	2		3%
22		3	4%
23	1	2	4%
24	1	6	10%
25	2	2	5%
26	3		4%
27	1	1	3%
28	1	4	7%
29	1	4	7%
30		2	3%
31		4	5%
32		3	4%
33	1	5	8%
34		2	3%
35		1	1%
36		1	1%
37		1	1%
40		2	3%
41		2	3%
42		1	1%
43	1	1	3%
44		1	1%
45	1	4	7%
46		1	1%
52		1	1%
56		1	1%
Total general	15	58	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

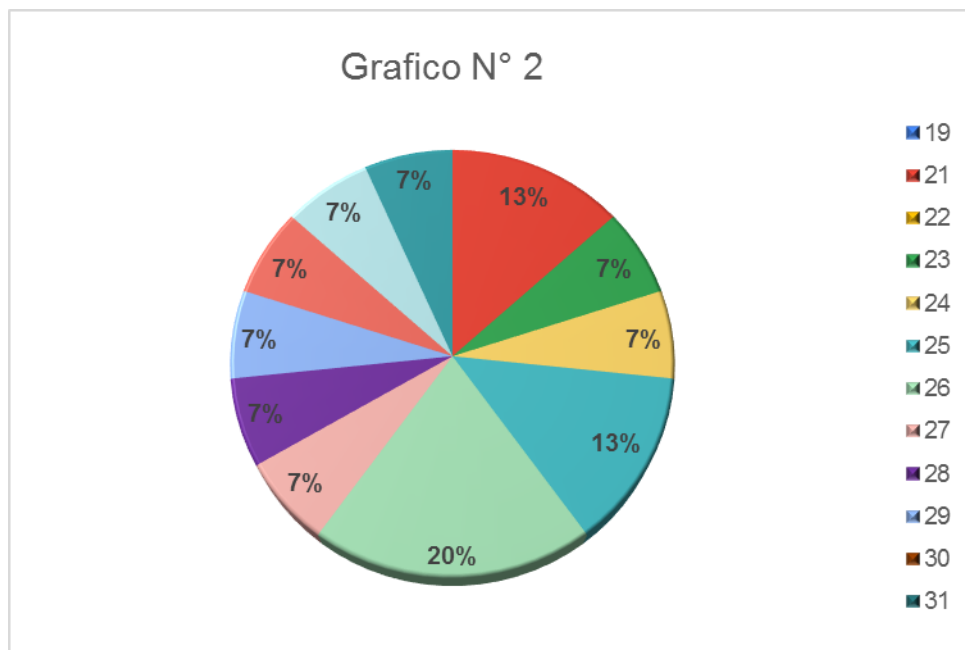


Gráfico 2 Edad de los entrevistados, según su género

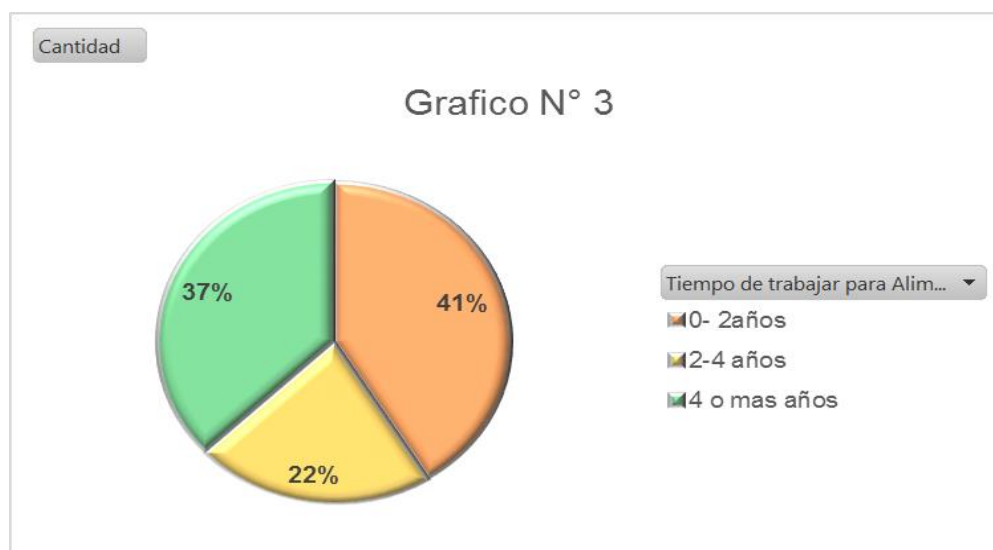
Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Con base en los resultados obtenidos según la población de acuerdo a su género hay 15 personas femeninas con edades entre los 21 y 45 años y 58 personas masculinas, en un rango de edad entre los 19 hasta 56 años.

Tabla 3 Antigüedad laboral de los entrevistados

Tiempo de trabajar para Alimentos del Norte	Cantidad	%
0- 2años	30	41%
2-4 años	16	22%
4 o más años	27	37%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

**Gráfico 3** Antigüedad laboral de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 40% de personas encuestadas cuentan con 0-2 años de trabajar en Aliansa, esto se debe a que recientemente se contrató personal nuevo los cuales, anteriormente, laboraban en la planta solo que estos estaban como

personal subcontratado, la mayoría de este personal se encuentra en el área de producción, despacho a sacos y a granel, 22% tienen 2-4 años y 37% más de 4 años.

Tabla 4 Antigüedad laboral de los entrevistados-Opinión de los entrevistados, sobre si conocen la historia y la trayectoria de la empresa

¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?	Cantidad.	%
Sí	73	100%
No	0	0%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

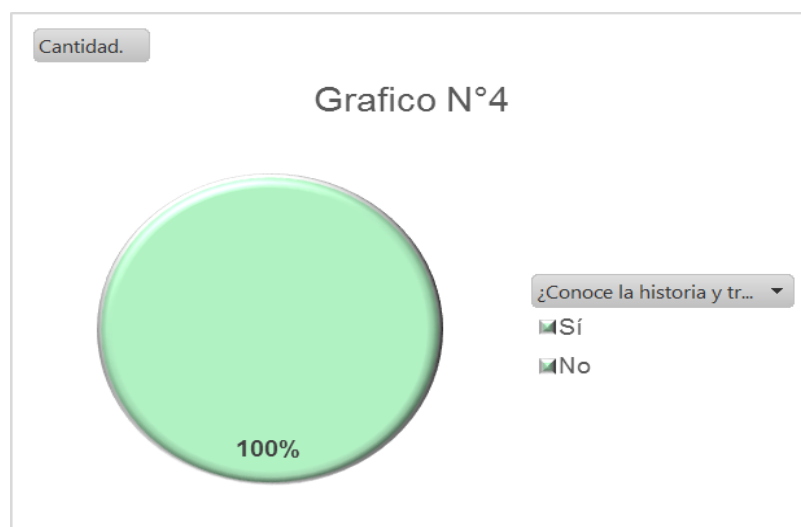


Gráfico 4 Opinión de los entrevistados, sobre si conocen la historia y la trayectoria de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 100% de los encuestados afirman poseer conocimiento de la historia y trayectoria de la empresa, esto se debe a que constantemente se brindan talleres de valores en los cuales se da un refrescamiento al personal que ha sido parte de la empresa por varios años o bien para el conocimiento del personal de nuevo ingreso.

Tabla 5 Áreas de trabajo en las cuales se desempeñan las personas entrevistadas

Área de trabajo	Cantidad	%
Administración	11	15%
Calidad	7	10%
Comercial	8	11%
Despacho Granel o Sacos	9	12%
Logística	5	7%
Mantenimiento	5	7%
Producción	28	38%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

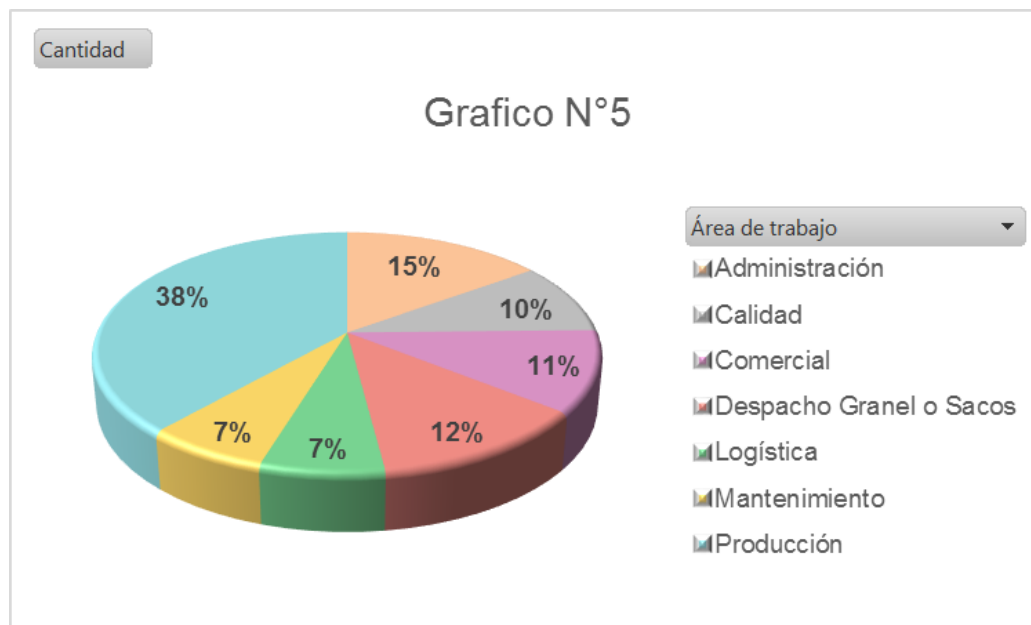


Gráfico 5 Áreas de trabajo en las cuales se desempeñan las personas entrevistadas

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el área de trabajo de mayor porcentaje de personal es la producción con un 38% seguida del área administrativa con 15% y las demás áreas de trabajo con menor porcentaje que son calidad, comercial, despacho, logística y mantenimiento.

Tabla 6 Grado académico de los entrevistados

Grado académico	Cantidad	%
Bachiller Secundaria	36	49%
Bachiller Universitario	10	14%
Licenciatura	14	19%
Técnico Medio	13	18%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

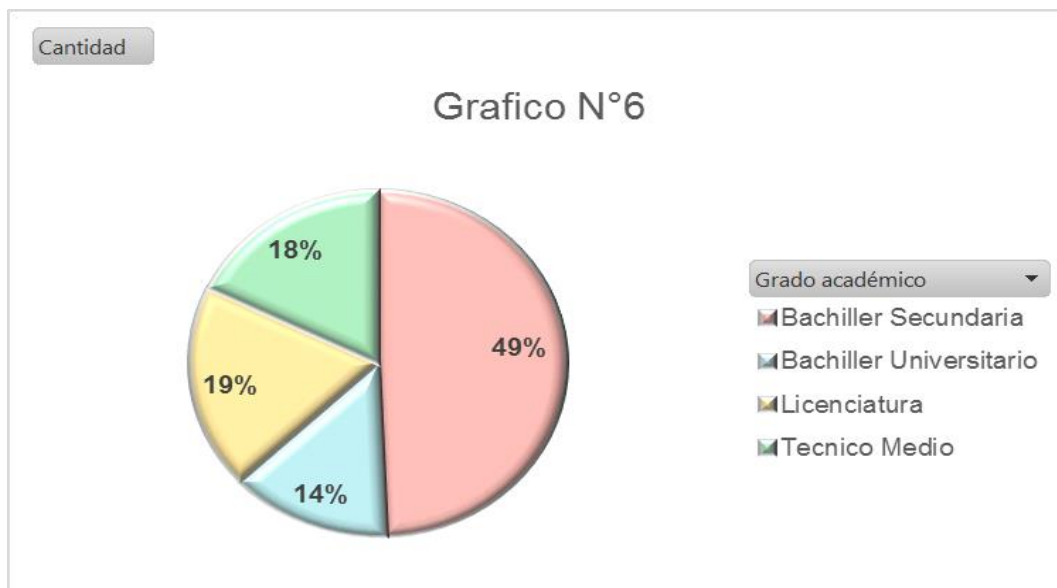


Gráfico 6 Grado académico de los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el grado académico con mayor porcentaje es el bachiller de secundaria con un 49%, esto se debe a que, en las áreas de producción, despacho a sacos, granel no es requisito tener más que un bachiller para las labores que se desempeñan, hay un 14% con bachiller universitario, 19% Licenciados y 18% con técnicos medios.

Tabla 7 Opinión de los entrevistados sobre si consideran que el salario que reciben es equitativo con las labores que desempeñan

¿Considera que su salario es equitativo con el trabajo que desempeña?	Cantidad	%
No	32	44%
Sí	41	56%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

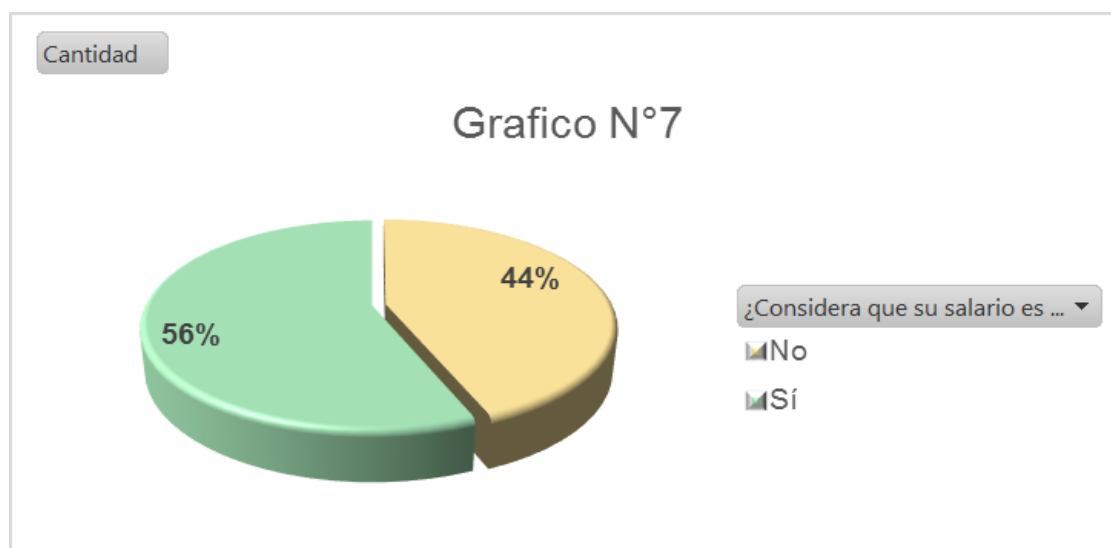


Gráfico 7 Opinión de los entrevistados sobre si consideran que el salario que reciben es equitativo con las labores que desempeñan

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 56% del personal considera que su salario es equitativo según el trabajo que desempeña, sin embargo, el 44% opina que no es así

por lo cual es pertinente tomar en cuenta algunas otras opciones no monetarias para incentivar esta parte de la población.

Tabla 8 Opinión de los entrevistados sobre la comunicación existente entre los compañeros de trabajo

¿Califique la comunicación entre compañeros?	Cantidad	%
Buena	49	67%
Mala	3	4%
Regular	21	29%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

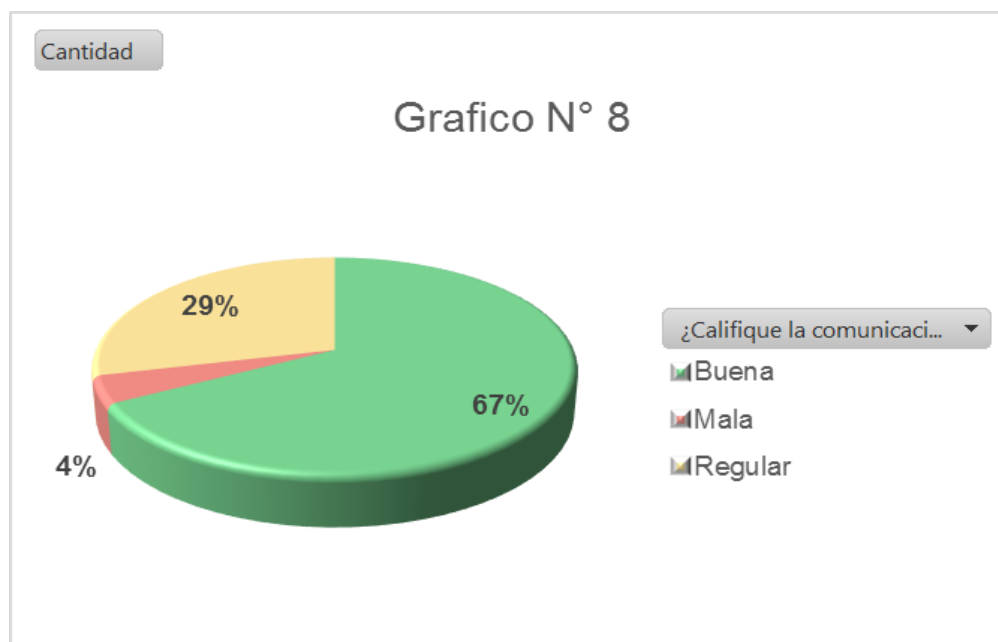


Gráfico 8 Opinión de los entrevistados sobre la comunicación existente entre los compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 67% de las personas encuestadas opinan que la comunicación es buena un 29% que es regular y solo un 4% que es mala.

Tabla 9 Opinión de los entrevistados sobre si su jefe inmediato reconoce sus logros

¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?	Respuestas	%
Algunas veces	30	41%
No	4	5%
Si	39	53%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

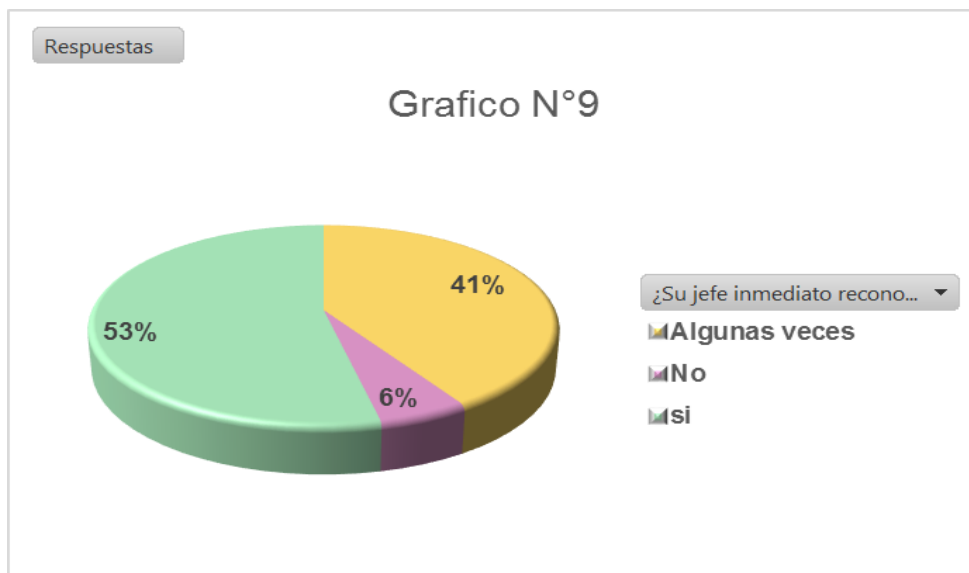


Gráfico 9 Opinión de los entrevistados sobre si su jefe inmediato reconoce sus logros.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 41% del personal consideran que su jefe reconoce algunas veces sus logros, el 5% que no y el 53% restante indica que sí los toma en cuenta.

Tabla 10 Opinión de los entrevistados sobre si su área de trabajo cuenta con un programa de capacitación

¿Cuenta en su área de trabajo con programa de capacitación?	Cantidad	%
No	24	33%
Sí	49	67%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.



Gráfico 10 Opinión de los entrevistados sobre si su área de trabajo cuenta con un programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 67% de las personas encuestadas manifiestan que su área de trabajo si cuenta con planes de capacitación y el 33% asegura que no, esto podría ser ya que hay personal de nuevo ingreso que los desconoce o bien que en realidad no poseen con planes de capacitaciones.

Tabla 11 Opinión de los entrevistados sobre si sus funciones y responsabilidades están bien definidas

¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?	Cantidad	%
Definidas	66	90%
No definidas	7	10%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

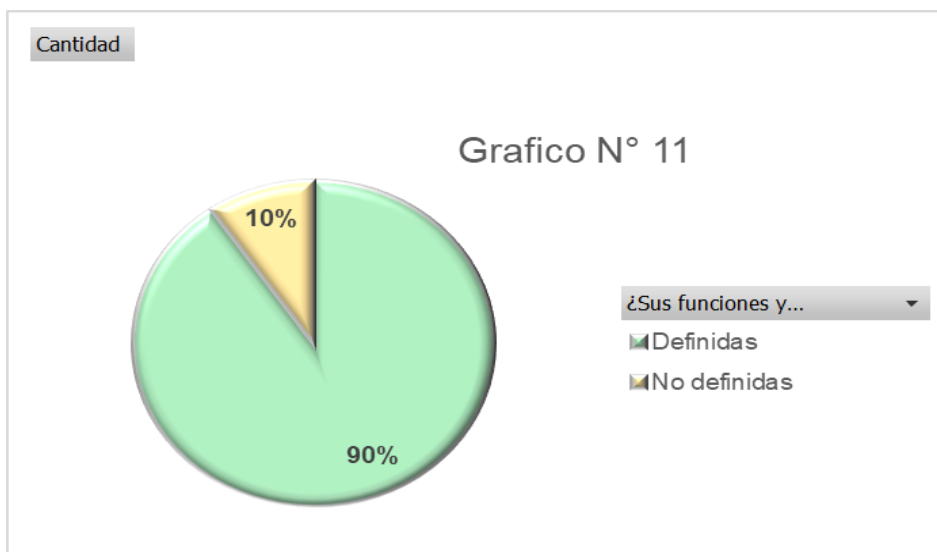


Gráfico 11 Opinión de los entrevistados sobre si sus funciones y responsabilidades están bien definidas

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 90% del personal opina que sus funciones y responsabilidades están bien definidas, solo un 10% considera lo contrario.

Tabla 12 Opinión de los entrevistados sobre si cuenta con espacio físico con condiciones favorables para desempeñar sus funciones

¿Cuenta con espacio físico con condiciones favorable para desempeñar sus funciones?	Cantidad	%
No	7	10%
Si	66	90%
Total, general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

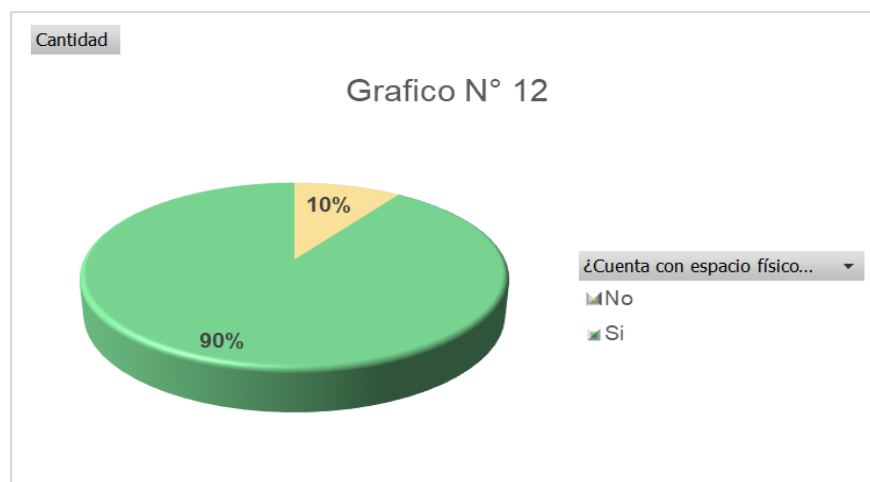


Gráfico 12 Opinión de los entrevistados sobre si cuenta con espacio físico con condiciones favorables para desempeñar sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 90% de las personas encuestadas consideran que su espacio físico es favorable para desempeñar sus funciones diarias, esto se debe a que las instalaciones son nuevas, sin embargo, aún faltan ciertos detalles que pueden estar ocasionando que el 10% se muestren en desacuerdo.

Tabla 13 Opinión de los entrevistados sobre las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo

¿Su jefe brinda las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo?	Cantidad	%
Algunas veces	13	18%
Siempre	60	82%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019

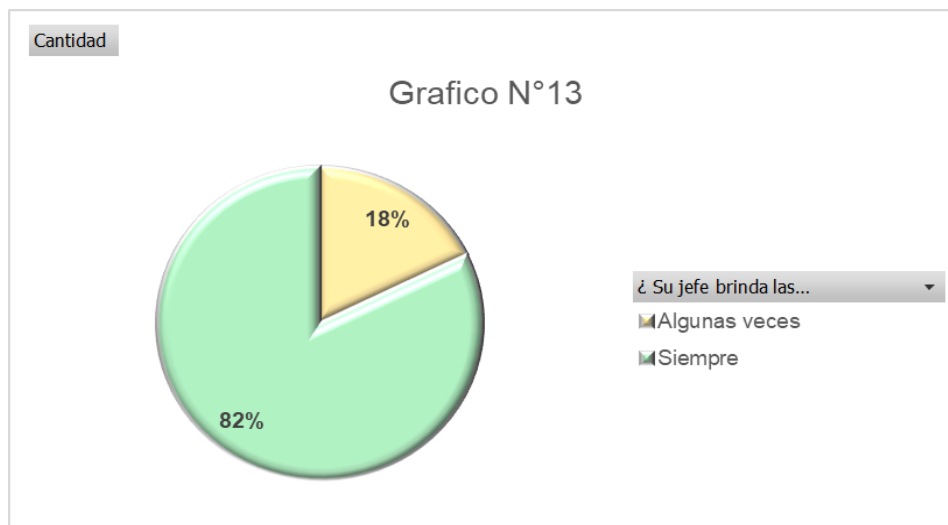


Gráfico 13 Opinión de los entrevistados sobre si su jefe brinda las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 82% de las personas encuestadas consideran que su jefe siempre brinda las herramientas y los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo, sin embargo, hay que analizar por qué el 18% manifiesta que solo algunas veces.

Tabla 14 Opinión de los encuestados comunicación de jefe inmediato con equipo de trabajo

Califique la comunicación de jefe inmediato con el equipo de trabajo			
	Cantidad	%	
Buena	51	70%	
Mala	2	3%	
Regular	20	27%	
Total general	73	100%	

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

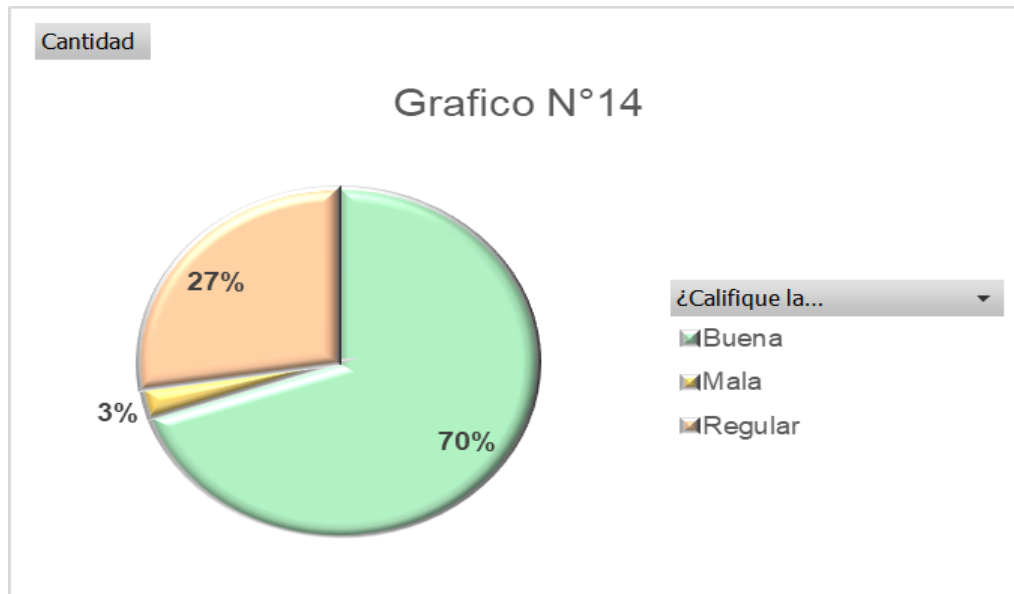


Gráfico 14 Calificación de los entrevistados a la comunicación que tiene el jefe inmediato con su equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 70% considera que es buena la comunicación con su jefe inmediato, un 3% que es mala y el 27% que es regular, esto se puede dar por el ingreso del personal nuevo que no tiene la confianza de relacionarse.

Tabla 15 Opinión de los entrevistados sobre si las tareas que realizan los motivan y les permiten desarrollarse profesionalmente

¿Las tareas que realiza motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?	Cantidad	%
No	7	10%
Sí	42	58%
Tal vez	24	33%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

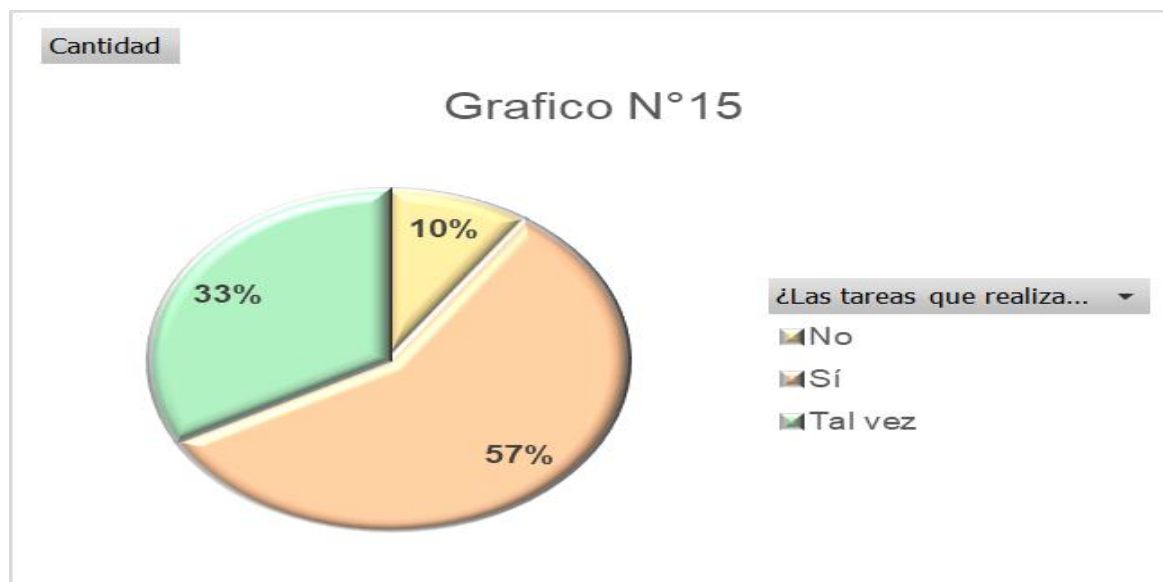


Gráfico 15 Opinión de los entrevistados sobre si las tareas que realizan los motivan y les permiten desarrollarse profesionalmente.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 10% no considera que las tareas que realiza motiven y permitan desarrollarse profesionalmente, el 58% si está de acuerdo y un 33% cree que tal vez.

Tabla 16 Opinión de los entrevistados sobre si sus sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo

¿Son tomadas en cuenta sus opiniones en el trabajo?	Cantidad	%
Algunas veces	44	60%
Nunca	3	4%
Siempre	26	36%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019

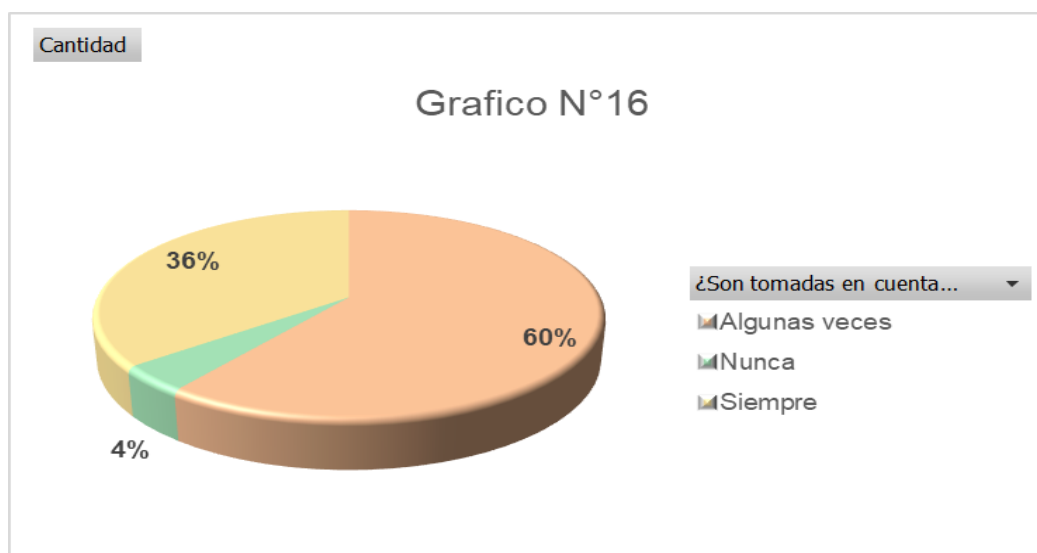


Gráfico 16 Opinión de los entrevistados sobre si las tareas que realizan los motivan y les permiten desarrollarse profesionalmente.

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los datos obtenidos el 60% del personal cree que solo algunas veces son tomadas en cuenta sus opiniones, un 4% indica que nunca, el 36% opina que siempre son atendidas.

Tabla 17 Opinión de los entrevistados sobre si considera que existe trabajo en equipo en su departamento

¿Considera que existe trabajo en equipo en su departamento?	Cantidad	%
Algunas Veces	27	37%
Nunca	4	5%
Siempre	42	58%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

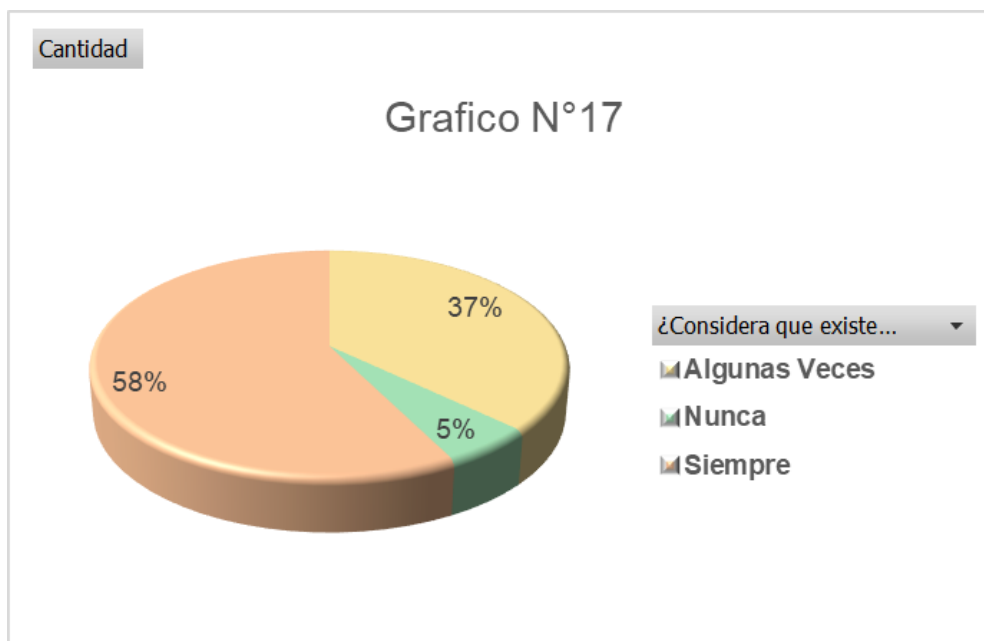


Gráfico 17 Opinión de los entrevistados sobre si sus sugerencias son tomadas en cuenta en el trabajo

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los datos obtenidos el 37% considera que algunas veces prevalece el trabajo en equipo en su departamento, el 5% cree que nunca y un 58% opina que siempre, esto es bueno ya que en Alimentos del Norte en lo que se puede ver si existe el trabajo en equipo entre los departamentos y el personal encuestado lo afirma con el mayor porcentaje.

Tabla 18 Opinión de los entrevistados sobre si la empresa brinda oportunidad de crecimiento laboral

¿La empresa brinda oportunidad de crecimiento laboral?	Cantidad	%
No	4	5%
Sí	69	95%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

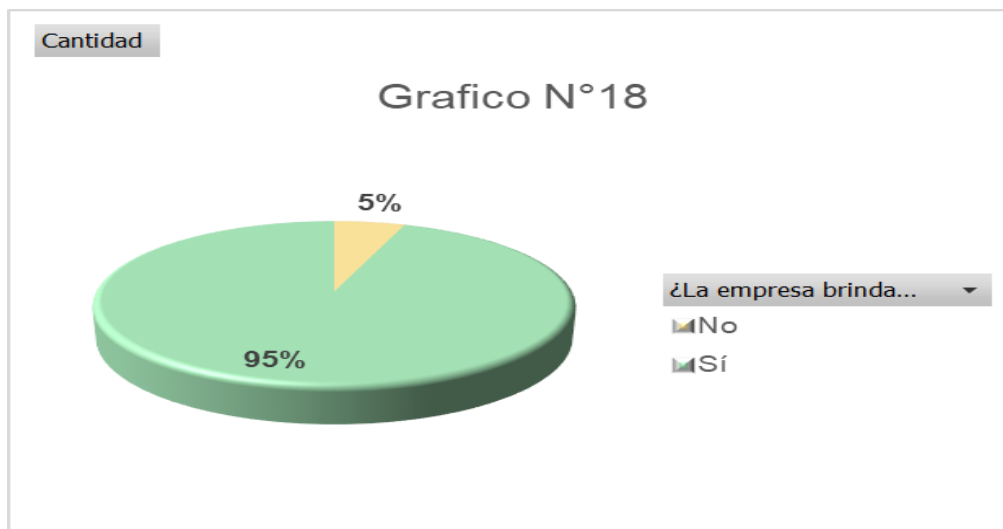


Gráfico 16 Opinión de los entrevistados sobre si la empresa brinda oportunidad de crecimiento laboral

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 5% indica que la empresa no le brinda crecimiento laboral, el 95% restante opina que si hay oportunidad de crecer dentro de la empresa.

Tabla 19 Calificación de los entrevistados sobre el servicio médico que brinda la empresa

Califique el servicio médico que brinda la empresa	Cantidad	%
Bueno	12	16%
Malo	7	10%
Puede mejorarse	33	45%
Regular	21	29%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019

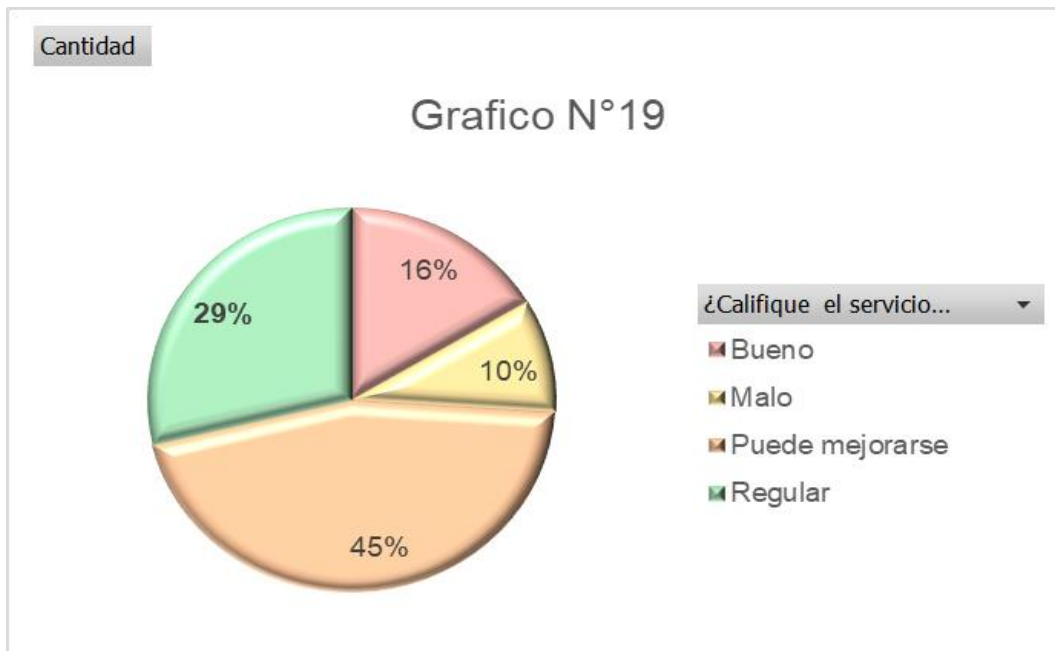


Gráfico 17 Calificación de los entrevistados sobre el servicio médico que brinda la empresa

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 16% considera que el servicio médico es bueno, un 10% es que es malo, el 45% que puede mejorarse y el 29% que es regular, como ya se había mencionado anteriormente, el médico de empresa es compartido con Pollo Rey, por lo tanto el servicio únicamente se da los miércoles cada 15 días en Alimentos del Norte y si sucede alguna emergencia hay que asistir al centro médico más cercano en este caso a Orotina o bien ir a hasta Ciruelas, Alajuela donde se encuentra la doctora, es por eso que la mayoría del personal se muestra inconforme con el servicio.

Tabla 20 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la oficina de Recursos Humanos

Califique el Servicio de Recursos Humanos	Cantidad	%
Bueno	57	78%
Puede mejorarse	8	11%
Regular	8	11%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

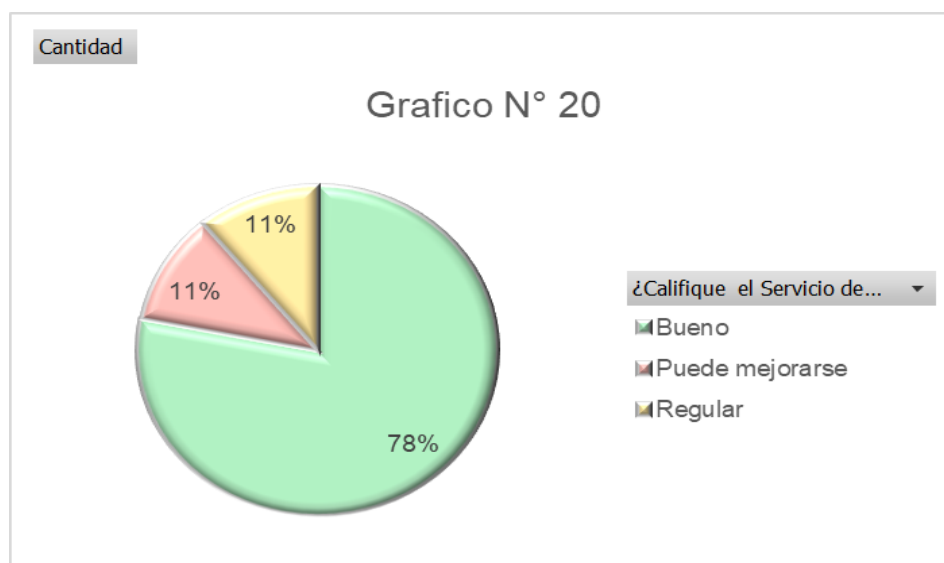


Gráfico 18 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la oficina de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 78% considera que el servicio del departamento de recursos humanos es bueno, el 11% que puede mejorar y un 11% restante que es regular. Estos dos últimos porcentajes pueden generarse debido a que la corporación comparte la persona encargada del departamento con Fhacasa otra empresa, por ende, no todos los días está en la planta.

Tabla 21 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben del departamento de Salud Ocupacional

Califique el servicio del departamento de Salud ocupacional	Cantidad	%
Bueno	28	38%
Malo	6	8%
Puede mejorarse	23	32%
Regular	16	22%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019.

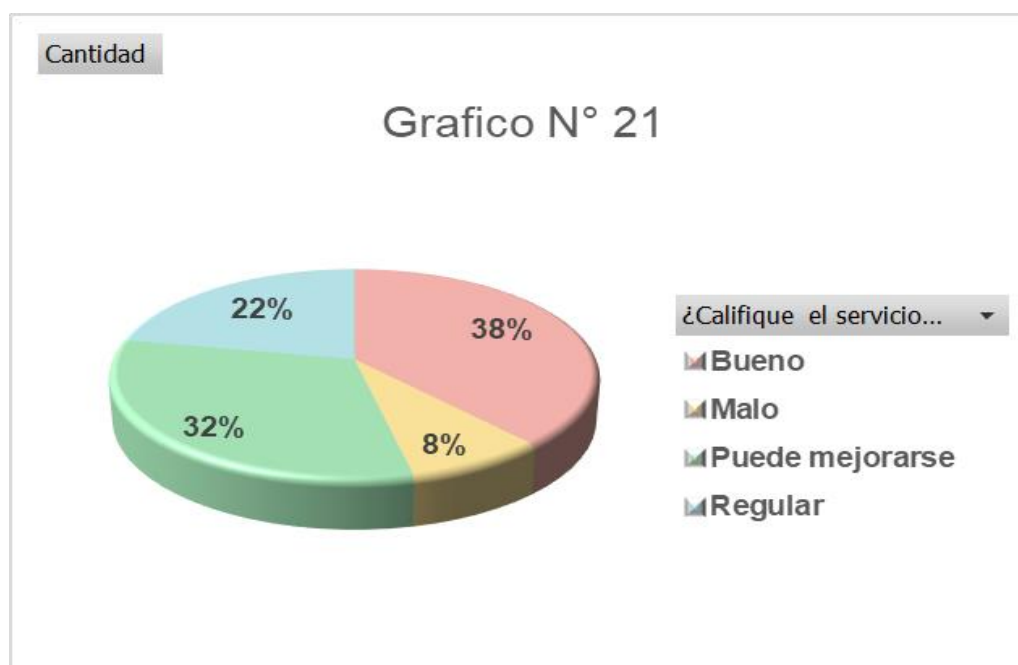


Gráfico 19 *Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben del departamento de Salud Ocupacional*

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los datos obtenidos el 38% opina que es bueno el servicio de salud ocupacional, 8% que es malo, 32% que puede mejorar y el 22% que es regular. Esto se debe a que la persona encargada por la corporación se encuentra la mayoría de su tiempo en Ciruelas en la planta de Pollo Rey., Por ende, Alimentos del Norte decide contratar un servicio subcontratado para que se encuentre en la planta 3 veces por semana por medio tiempo.

Tabla 22 *Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la asociación solidarista*

¿Califique servicio brindado por asociación solidarista?	Cantidad	%
Bueno	49	67%
Malo	2	3%
Podría ser mejor	22	30%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019

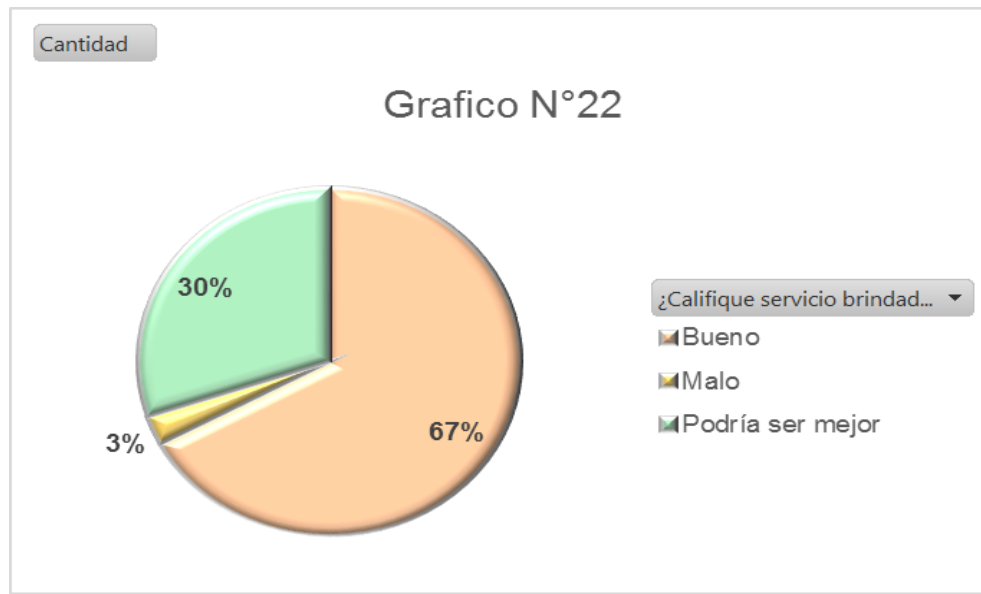


Gráfico 20 Calificación de los entrevistados sobre el servicio que reciben de la asociación solidarista.

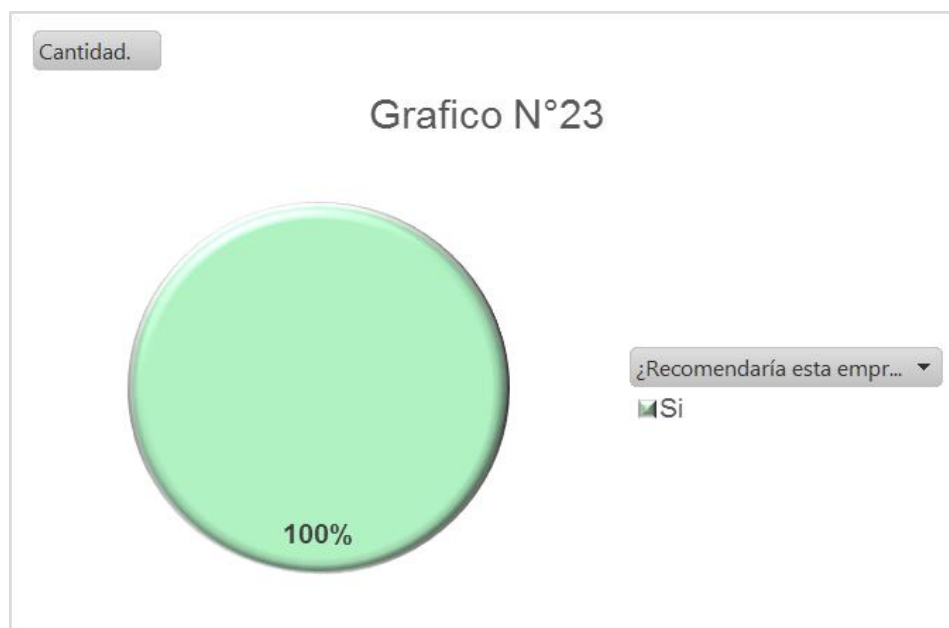
Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos por las personas encuestadas el 67% cree que es bueno el servicio que brinda la asociación solidarista, el 3% que es malo y el 30% restante que podría mejorar, una causa de esta opinión se puede dar porque la oficina se encuentra ubicada en la planta de Pollo Rey en Ciruelas, esto ocasiona que en la planta no se dan ciertos beneficios como lo es comedor para los empleados, entre otras actividades que se realizan.

Tabla 23 Recomendación de la empresa a otras personas

¿Recomendaría esta empresa para trabajar a otras personas?	Cantidad.	%
Si	73	100%
Total general	73	100%

Fuente: Elaboración propia, evaluación del clima organizacional a los funcionarios internos de Alimentos del Norte S.A. II Semestre 2019

**Gráfico 21** Opinión de los entrevistados sobre si recomendaría a otras personas trabajar en esta empresa

Fuente: Elaboración propia, de datos obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Alimentos del Norte, año 2019.

Según los resultados obtenidos el 100% de las personas encuestadas opinan que si recomendarían la empresa a otros sujetos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En relación a lo expuesto en el capítulo anterior con la aplicación del cuestionario y los objetivos definidos en el capítulo I, según el estudio efectuado podemos concluir que el género que más predomina en la empresa Alimentos del Norte es el masculino este se concentra mayormente en las áreas de producción, despacho, calidad, ya que en estos sectores de trabajo es donde se realiza las labores más pesadas en cuanto a producción, como lo es en las áreas de descarga de barcos, empaque de alimento a sacos, colocación de estos mismos en tarimas, limpieza de silos y en las demás zonas de la planta, área micro ingredientes en esta realizan adiciones manuales de vitaminas y núcleos que llevan los diferentes concentrados según los pedidos que solicitan los granjeros o sugerencias del médico veterinario todo esto se lleva a cabo por medio de fórmulas que el nutricionista valora según la etapa en la que se encuentre el animal, esta área de trabajo es de gran cuidado, ya que estas medicaciones son peligrosas para la salud, por ende es obligatorio el uso de mascarillas para el personal que se encuentre en ella.

Por otro lado el departamento de calidad es el encargado en todas estas áreas, de que el proceso se cumpla según las buenas prácticas de manufactura que el alimento se despache de la manera más rigurosa, en otras palabras contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo animal desde el momento que la materia prima ingresa hasta su despacho, ya sea que el producto se despache a sacos o bien a granel en vehículos de carga pesada, que estos lleven su respectivo marchamo hasta su granja de destino, esta

área también se responsabiliza de ejecutar de realizar análisis diarios en el laboratorio de microbiología y química.

Respecto a la edad hay personal relativamente muy joven en un rango entre los 19 hasta los 56 años de edad, algunos de estos tienen muy poco tiempo de trabajar como existen otros que tienen más de cuatro años, esto se debe a que hay personal que ingresó hace poco tiempo a laborar, ya que la planta es relativamente nueva en la zona de Orotina, anteriormente se encontraba en Santa Rita de Río Cuarto de Alajuela, sufrió un proceso de traslado de 110 kilómetros, por ende fueron pocos los colaboradores que aceptaron el reto de trasladarse a vivir lejos de sus familias para conservar sus trabajos.

El grado académico que predomina es el bachiller de secundaria, la razón es porque el personal que se solicita para las áreas de producción, despacho, transporte no requiere de preparación académica avanzada, lo que se necesita como condición por ejemplo es que cuenten con licencia de montacargas, B3 para transporte de vehículos de carga pesada y experiencia en puestos similares. Los otros grados académicos como lo son bachiller universitario, licenciatura y técnicos el porcentaje lo ocupa las áreas de administración, comercial, calidad, logística y mantenimiento.

En temas de salario se pueden dar algunas sugerencias de índole monetarias ya que hay un porcentaje un poco alto de personal que no está a gusto con su salario.

Al evaluar la comunicación los colaboradores consideran acorde con los compañeros de otras áreas de trabajo de igual manera con supervisores y jefes, en temas de liderazgo las jefaturas sí reconocen la mayoría del tiempo los logros del colaborador, definen las funciones y responsabilidades de cada uno para el mejor desempeño diario, ahora bien lo que compete a la capacitación, la mayoría de colaboradores indican que en su área de trabajo si hay programas de capacitaciones, más sin embargo hay un poco porcentaje de personas encuestadas que no sabe si existen estos programas, estos colaboradores son el personal de nuevo ingreso, ya que estos mismos no tienen definidas bien sus funciones debido a que se encuentran rotando en diferentes áreas de trabajo.

En cuanto a temas de infra estructura la planta es relativamente nueva tiene aproximadamente 3 años de estar construida, por ende, los colaboradores se sienten a gusto al desempeñar sus funciones, aún faltan temas que hay que reforzar que se pueden recomendar para el mejor desempeño de cada uno.

Es importante que el colaborador se sienta motivado, con las funciones que desempeña según el estudio realizado el 57% indica estar motivado un 33% manifiesta que solo algunas veces es bueno realizar actividades que mantengan la constante motivación, tomar en cuenta sus opciones, trabajar en equipo en su departamento y con las demás áreas de trabajo, ya que gracias a la motivación del personal obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, responsabilidad y compromiso de parte de los colaboradores para poder ofrecer un mejor servicio de calidad a los clientes.

En resumen, las fuentes de conflictos laborales identificadas fueron la carencia de capacitación para las personas de nuevo ingreso y la falta de claridad de sus funciones y obligaciones, además los trabajadores no se sienten motivados por la remuneración monetaria, la falta de beneficios no monetarios y externan que sus opiniones son consideradas de forma escasa.

No obstante, cabe destacar que la empresa ofrece ciertos beneficios en servicios que no todas las empresas pueden brindar a sus colaboradores ejemplos de estos son: médico de empresa, asociación solidarista, salud ocupacional y recursos humanos que la mayoría del personal estima que pueden mejorarse debido a que estos servicios son compartidos con otras empresas de la misma corporación.

5.2 Recomendaciones

En el desarrollo de esta evaluación de clima organizacional aplicada a la empresa Alimentos del Norte S.A en el segundo semestre del 2019 con el instrumento del cuestionario se obtuvo la opinión de 73 colaboradores, en temas que corresponden a información de la empresa, liderazgo de parte de supervisores y jefes, motivación, trabajo en equipo, comunicación y capacitación, el cual según los resultados obtenidos se puede generar recomendaciones o bien corregir algunos aspectos, mejoras o nuevos elementos de interés para la problemática abordada.

Recomendaciones en cuanto a:

5.2.1 Clima Organizacional

Es de gran importancia que en el área de trabajo prevalezca un ambiente positivo, por lo tanto enfocarse en que los colaboradores sientan un equilibrio entre sus funciones diarias y su vida personal otorgando ciertos beneficios tales como contribuir al bienestar físico y mental con un espacio físico agradable con el fin de aumentar el desempeño y permanecer más tiempo en la organización.

5.2.2 Liderazgo

Actualmente las empresas deben sacar el máximo provecho del personal con quien trabaja y la mejor forma de hacerlo es teniendo excelentes habilidades de liderazgo, por ende es importante que cada jefatura se encuentre capacitada en estos temas, con el fin de poder incentivar a los colaboradores a la comunicación, dar créditos cuando corresponda, saber reconocer sus logros con algún tipo de remuneración por su desempeño, impulsar el crecimiento laboral dentro de la empresa, mantener posición neutral sin favoritismos, motivar e inspirar a su equipo de trabajo, fomentar la labor en equipo, sin embargo es preciso que cada jefe lidere con el ejemplo ya que es el modelo a seguir.

Se puede recomendar a futuro aplicar una evaluación de liderazgo a las jefaturas con el fin de aumentar el desarrollo de sus habilidades de liderazgo para incentivar a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.2.3 Motivación

Presentar horarios flexibles tales como por ejemplo una vez a la semana contar con el beneficio de tele trabajo, impartir cursos en línea para que el colaborador esté en constante retroalimentación, proporcionar un día de descanso en la fecha de su cumpleaños. Es importante mencionar que el fin de estas recomendaciones es mostrar agradecimiento y confianza al colaborador por su trabajo, ya que estas sugerencias no son monetarias pero tienen mucho impacto para cada trabajador ya que crea un sentido de pertenencia con la empresa.

5.2.4 Trabajo en equipo

El principal elemento del trabajo en equipo es la confianza, para ello es trascendental que la empresa cree un ambiente de pertenencia en cada colaborador, ejecutando constantemente retroalimentación en temas valores, misión y visión con el fin de que cada miembro del equipo puedan perseguir las mismas metas de la organización, por otro lado se puede realizar el ejercicio de cambio de funciones con compañeros del mismo departamento con la finalidad de tener nuevos conocimientos y contribuir en el momento que se necesite.

5.2.5 Comunicación

Es establecer un sistema de comunicación realmente efectivo y asertivo con actividades en grupo una vez al mes para tener conocimiento de oportunidades de

mejora en los procesos, además que permitan crear confianza entre colaboradores y jefaturas para consolidar la producción y competitividad del equipo de trabajo.

5.2.6 Capacitación

Es relevante que toda empresa este en constante capacitación ya que esto beneficia a sus trabajadores en poder adquirir nuevos conocimientos y a su vez recuperar la inversión con la productividad de los colaboradores, se puede sugerir capacitaciones en temas de gestión de procesos y mejora continua, seguridad y salud ocupacional.

Se puede sugerir a futuro un plan de capacitación a nivel operativo que permita a los colaboradores del área de producción, almacenamiento, descarga de materias primas, calidad, mantenimiento adquirir conocimientos en temas como: identificación de peligros y evaluación de riesgos, prevención en espacios confinados, prevención en trabajos en alturas, primeros auxilios, ergonomía en el área de trabajo, manipulación de cargas, riesgos químicos con el fin de que se pueda contribuir a cumplir las labores diarias y minimizar accidentes.

Es importante que todos estos puntos antes mencionados vayan entrelazados ya que, con un buen manejo de ellos, con buenos líderes de trabajo a cargo y en conjunto con el trabajo en equipo y una buena seguridad laboral se pueden llegar a cumplir los objetivos institucionales, adicional a esto no solo este es el principal beneficio para la empresa sino es la mejor manera de poder conservar el talento humano y fomentar un clima organizacional envidiable para cualquier organización.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Propuesta

Al concluir el desarrollo y la aplicación de la evaluación del clima organizacional para la empresa Alimentos del Norte S.A, se propone un programa de capacitación que incorpore diferentes variables con el objetivo de alcanzar el cumplimiento efectivo de las metas institucionales y a la vez incrementar el rendimiento y la productividad de la empresa.

Esta propuesta se lleva a cabo con el propósito de que la organización visualice este programa de capacitación como una inversión y una estrategia ya que el capital humano es indispensable para la obtención de los beneficios económicos y el fortalecimiento de la empresa.

A parte del programa de capacitaciones hay ciertas propuestas que se aplican para aprovechar los beneficios ya existentes y mejorarlos como lo son:

- El servicio médico: Se puede buscar la opción de llegar a un convenio con un centro médico privado cercano, por caso de un accidente urgente el colaborador no tenga que trasladarse hasta Ciruelas.
- Asociación: Contar con las más presencia de esta institución con actividades y beneficios para que los empleados se sientan a gusto como por ejemplo con una soda en el comedor y que el monto se cobre de planilla.
- Recursos Humanos: Contar con la presencia de una asistente que ayude en las necesidades diarias de los empleados y que pueda ayudar a la jefe del departamento.

- Actividades de fortalecimiento para el trabajo en equipo como por ejemplo:
Con un programa de responsabilidad social empresarial, este permita que a la empresa actuar de forma positiva para su entorno, con los mismos colaboradores además de ayudar al medio ambiente benefician la situación frente a la competencia y a tener una mejor imagen ante los clientes.

6.1.1 Cronograma de responsabilidad social empresarial

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES - RESPONSABILIDAD SOCIAL									
FECHA	NOMBRE DE EL CURSO	FASE #1	FASE #2	FASE #3	FASE #4	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	COSTO POR COLABORADOR	COSTO TOTAL
18/05/2020	Clima Organizacional					Jefe Talento Humano	80 Colaboradores	₡ -	₡ 75,000.00
25/05/2020	Liderazgo					Empresa subcontratada	9 Jefes / 8 Supervisores	₡ 12,000.00	₡ 204,000.00
01/06/2020	Motivación laboral					Empresa subcontratada	80 Colaboradores	₡ 3,250.00	₡ 260,000.00
08/06/2020	Comunicación asertiva					Jefe Talento Humano	80 Colaboradores	₡ -	₡ 75,000.00
15/06/2020	Integración de equipos de trabajo					Empresa subcontratada	8 Supervisores	₡ 12,000.00	₡ 204,000.00
22/06/2020	Seguridad y salud ocupacional					Encargado de Salud Ocupacional	80 Colaboradores	₡ -	₡ 75,000.00
29/06/2020	Desarrollo y capacitación para un desempeño efectivo					Empresa subcontratada	9 Jefes / 8 Supervisores	₡ 12,000.00	₡ 204,000.00
06/07/2020	Gestión de procesos y mejora continua					Empresa subcontratada	60 Colaboradores	₡ 3,000.00	₡ 180,000.00
05/08/2020	Recolección de basura					Colaboradores de ADN	Voluntarios	₡ -	₡ 40,000.00
02/09/2020	Implantación programa de reciclaje					Colaboradores de ADN	Voluntarios	₡ -	₡ -
07/09/2020	Plantación de Arboles					Colaboradores de ADN	Voluntarios	₡ -	₡ 40,000.00
04/10/2020	Donación de alimento					Alimentos del Norte	Alimentos del Norte	₡ -	₡ -
20/01/2021	Entrega de útiles escolares a colaboradores					Alimentos del Norte	Hijos de Colaboradores		₡ 500,000.00
TOTAL GENERAL									₡ 1,857,000.00

6.1.2 Presupuesto

DESCRIPCIÓN DE CAPACITACIÓN - ACTIVIDAD (RSE)	COSTO SIN IVA
Clima Organizacional	₪ 75,000.00
Liderazgo	₪ 204,000.00
Motivación laboral	₪ 260,000.00
Comunicación asertiva	₪ 75,000.00
Integración de equipos de trabajo	₪ 204,000.00
Seguridad y salud ocupacional	₪ 75,000.00
Desarrollo y capacitación para un desempeño efectivo	₪ 204,000.00
Gestión de procesos y mejora continua	₪ 180,000.00
Recolección de basura	₪ 40,000.00
Implantación programa de reciclaje	₪ -
Plantación de Arboles	₪ 40,000.00
Donación de alimento	₪ -
Entrega de útiles escolares a colaboradores	₪ 500,000.00
Total Cursos	₪ 1,052,000.00
Total Alimentación	₪ 260,000.00
Material de apoyo	₪ 45,000.00
Útiles escolares	₪ 500,000.00
Costo Total sin IVA	₪ 1,857,000.00

6.1.2.1 Cronograma de capacitaciones

Plazo de ejecución y Hora	Responsables
8 horas 8:00am- 12:00md	Jefe de Recursos Humanos Capacitación Clima Organizacional
4 Horas 8:00am- 12:00md	Encargado Salud ocupacional Capacitación Seguridad y Salud ocupacional
12 horas 8:00am- 2:00pm	Empresa subcontratada Capacitación liderazgo
8 horas 8:00am – 12md	Empresa subcontratada Capacitación Motivación
8horas 8:00am- 12:00md	Empresa subcontratada Capacitación Trabajo en Equipo
4 horas 8:00am – 12:00md	Jefe de Recursos Humanos Tipos de comunicación
12 horas 8:00am- 2:00pm	Empresa subcontratada Capacitación Desempeño Efectivo

Bibliografía

- Aliansa. (2019). Obtenido de <http://web.dipcmi.corp/paginas/principal.aspx>
- Arroyo, D. (2014). Obtenido de <https://www.davidstreams.com/mis-apuntes/la-motivacion/>
- Chaves, N. (06 de 08 de 2015). *La Republica*. Obtenido de https://www.larepublica.net/noticia/mejorar_el_clima_organizacional_clave_de_exito
- Chinchilla Jiménez, A. y. (2016). *Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Flores, G. (2019). *academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/7947585/Investigacion_pura_y_aplicada
- Keep on Moving. (14 de 8 de 2018). Obtenido de <https://blog.acsendo.com/descuido-clima-laboral-perdidas-de-recursos-humanos/>
- Paz, G. B. (2017). *E-libro*. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com.uh.remotexs.xyz/lib/bibliouhsp/reader.action?docID=5213563&query=metodologia%2Bde%2Binvestigacion>
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw- Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MG Graw Hill Education.

Sanfeliciano, A. (10 de setiembre de 2018). *Lamenteesmaravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>

Torres, I. A. (s.f.). *es.scribd.com*. Obtenido de 2019

Anexos

Cuestionario de clima organizacional

El objetivo del cuestionario es desarrollar una evaluación sobre el clima organizacional de Alimentos del Norte S.A. La información obtenida es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines didácticos.

1. Género

Masculino

Femenino

2. Edad

3. Tiempo de trabajar para Alimentos del Norte

0- 2años

2-4 años

4 o más años

4. ¿Conoce la historia y trayectoria de la empresa?

Sí

No

5. Área de trabajo

Producción

Despacho Granel o Sacos

Administración

Calidad

Mantenimiento

Comercial

Logística

6. Grado académico

Bachiller Secundaria

Técnico Medio

Bachiller Universitario

Licenciatura

7. ¿Considera que su salario es equitativo con el trabajo que desempeña?

Sí

No

8. Califique la comunicación entre compañeros

Buena

Mala

Regular

9. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros?

si

No

Algunas veces

10. ¿Cuenta en su área de trabajo con programas de capacitación?

Sí

No

11. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?

Definidas

No definidas

12. ¿Cuenta con un espacio físico con condiciones favorable para desempeñar sus funciones?

Si

No

13. ¿Su jefe brinda las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo?

Siempre

Nunca

Algunas veces

14. Califique la comunicación de jefe inmediato con el equipo de trabajo

Buena

Mala

Regular

15. ¿Las tareas que realiza motivan y permiten desarrollarse de forma profesional?

Sí

No

Tal vez

16. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones en el trabajo?

Siempre

Nunca

Algunas veces

17. ¿Considera que existe trabajo en equipo en su departamento?

Siempre

Nunca

Algunas Veces

18. ¿La empresa brinda oportunidad de crecimiento laboral?

Sí

No

19. Califique el servicio médico que se brinda la empresa

Bueno

Malo

Regular

Puede mejorarse

20. Califique el Servicio de Recursos Humanos

Bueno

Malo

Regular

Puede mejorarse

21. Califique el servicio del departamento de Salud ocupacional

Bueno

Malo

Regular

Puede mejorarse

22. Califique el servicio brindado por asociación solidarista

Bueno

Malo

Podría ser mejor

23. Recomendaría esta empresa para trabajar a otras personas

Si

No