

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESINA PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA AMERICAN BUSINESS ACADEMY SEDE
CENTRAL SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER
TRIMESTRE DE 2017**


María Elena Conejo Vargas

Tutor: Helen Alvarado Mora

Febrero, 2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo María Elena Conejo Vargas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1258-0199 egresado de la carrera de Administración 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 Bachiller, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AMERICAN BUSINESS ACADEMY SEDE CENTRAL SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2017, 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 ocho días del mes de mayo del año dos mil diecisiete.


Firma del estudiante
Cédula: 1-1258-0199

CARTA DEL TUTOR

San José, 20 de febrero de 2017

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante María Elena Conejo Vargas, cédula de identidad número 1-1258-0199, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AMERICAN BUSINESS ACADEMY SEDE CENTRAL SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

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%	8
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%	18
	TOTAL		96

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

Atentamente,


Licda. Helen Alvarado Mora
Cédula 4-0135-0746
Carne CCE 2261

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Susana Araya Zamora, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **María Elena Conejo Vargas**, titulada **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AMERICAN BUSINESS ACADEMY SEDE CENTRAL SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2017”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana. En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día Viernes 21 de abril del 2017.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

San Rafael de Heredia, 3 de mayo de 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:


En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, bajo el título:

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AMERICAN BUSINESS ACADEMY SEDE CENTRAL SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2017, elaborado por la estudiante María Elena Conejo Vargas.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Teléfono 22 37 61 66
San Rafael de Heredia


Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Cédula 4 193 626
Carné 66820 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento muy especial a mis padres, por darme la motivación que necesité día tras día, ayudarme a creer en mí y convencerme de que soy capaz de lograr cada meta que me proponga en la vida.

También deseo agradecer a mis amigos que me han apoyado en todo momento, a mi tutor por toda la ayuda brindada y a todo el personal de la institución American Business Academy por todas las facilidades y colaboración brindada para realizar esta investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Guido Conejo Barrantes y María Marta Vargas Alfaro, ya que ellos me han brindado su apoyo incondicional y me han dejado la mejor herencia que es la preparación profesional.

A mi hermano, Marco Antonio Conejo Vargas, por estar siempre que lo he necesitado, por brindarme su ayuda, por enseñarme tanto, gracias a todos ellos que son el motor de mi vida, he tenido grandes triunfos y se los dedico con mucho amor.

TABLA DE CONTENIDOS

CARTA DEL TUTOR	ii
CARTA DEL LECTOR	iii
CARTA DEL FILÓLOGO	iv
DECLARACIÓN JURADA	v
ACTA DEL TRIBUNAL CALIFICADOR	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1.1 Antecedentes del problema	19
1.1.2 Descripción del problema	21
1.1.3 Justificación del problema	23
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.1 Objetivo general	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	25
1.4.1 Alcances	25
1.4.2 Limitaciones	26
CAPÍTULO II	27
MARCO TEÓRICO	27
2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO	28

2.1.1	Reseña	28
2.1.2	Misión	28
2.1.3	Visión	28
2.1.4	Historia	29
2.2.1	Administración	32
2.2.2	Proceso administrativo	33
2.3	MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO DEL TEMA.....	36
2.3.1	Administración de recursos humanos	36
2.3.2	Integración de personal	38
2.3.3	Clima organizacional	40
2.3.4	Dimensiones relacionadas con el clima organizacional	43
2.3.5	Teoría del clima organizacional de Likert.....	47
2.3.6	Beneficios de un diagnóstico de clima organizacional	49
2.3.7	Motivación	51
2.3.7.1	Teorías de contenido motivacional.....	53
2.3.8	Salario emocional	56
	CAPÍTULO III.....	59
	MARCO METODOLÓGICO	59
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.1.1	Finalidad.....	60
3.1.2	Dimensión temporal.....	61
3.1.3	Marco	62
3.1.4	Naturaleza	63
3.1.5	Carácter.....	64
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	65

3.2.1	Fuentes primarias	66
3.2.2	Fuentes secundarias.....	67
3.3	SELECCIÓN DEL MUESTREO	67
3.3.1	Tipos de muestreo probabilístico	67
3.3.2	Muestra no probabilística.....	68
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	
	69	
3.4.1	Técnicas	69
3.4.2	Escalas para medir las actitudes	71
3.4.3	Escala de clima organizacional (CLSPC)	72
3.4.4	Categorías de evaluación	74
3.5	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS	
	VARIABLES	75
CAPÍTULO IV		79
ANÁLISIS DE RESULTADOS		79
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	80
4.1.1	Resultados generales sobre las personas encuestadas	80
4.1.2	Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral, según la categoría diagnóstica.....	84
4.1.3	Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral, según categoría diagnóstica	94
4.1.4	Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral, a nivel general	98
CAPÍTULO V		101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		101
5.1	CONCLUSIONES	102

5.2	RECOMENDACIONES	104
6.1	Bibliografía consultada	108
6.2	Bibliografía electrónica	112
6.3	Glosario y abreviaturas	114
6.3.1	Glosario	114
ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	81
Tabla 2. Puesto de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	82
Tabla 3. Tiempo de laborar en la empresa. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	83
Tabla 4. Resultados sobre el factor de autorrealización del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	85
Tabla 5. Resultados sobre el factor de involucramiento laboral del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	87
Tabla 6. Resultados sobre el factor de supervisión del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	89
Tabla 7. Resultados sobre el factor de comunicación del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	91
Tabla 8. Resultados sobre el factor de condiciones laborales del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	93
Tabla 9. Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral según categoría diagnóstica. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	95
Tabla 10. Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral a nivel general de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	81
Gráfico 2. Puesto de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	82
Gráfico 3. Tiempo de laborar en la empresa. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	83
Gráfico 4. Resultados sobre el factor de autorrealización del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	86
Gráfico 5. Resultados sobre el factor de involucramiento laboral del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	88
Gráfico 6. Resultados sobre el factor de supervisión del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	90
Gráfico 7. Resultados sobre el factor de comunicación del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	92
Gráfico 8. Resultados sobre el factor de condiciones laborales del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	94
Gráfico 9. Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral según categoría diagnóstica. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.	96
Gráfico 10. Calificación de resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral a nivel general de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017.....	99

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow	54
--	----

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, el clima organizacional ha sido concebido como un elemento clave para conocer las percepciones reales que tienen los individuos en una organización, en relación con la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El mismo ha sido difícil de medir debido a que está constituido por una gran cantidad de factores y también influye mucho la percepción subjetiva de cada trabajador que forma parte de la empresa.

Toda organización está conformada por un conjunto de recursos tecnológicos, humanos, materiales y financieros unidos con el propósito de generar un beneficio para la misma. El recurso humano tiene gran cantidad de comportamientos que dependen de las condiciones intrínsecas y extrínsecas que lo rodean, por esta razón toda empresa debería evaluar el ambiente organizacional y sus condiciones, con el fin de mantener niveles adecuados de motivación entre los colaboradores y lograr que se cumplan de una manera efectiva las metas y objetivos propuestos por la organización.

En esta investigación se realiza un diagnóstico que refleja cómo se encuentra el clima organizacional en la empresa American Business Academy, ya que si el mismo es percibido como favorable, se alcanza una productividad eficiente dentro de la organización y se genera un sentido de pertenencia, crecimiento personal y diversas motivaciones.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes, el planteamiento y justificación del problema de investigación, así como el objetivo general y los específicos.

En el segundo capítulo se abarca el marco teórico, donde se hace una explicación más detallada acerca del marco conceptual que se divide en el contexto histórico, los antecedentes sobre administración, el clima organizacional y el contexto teórico conceptual necesario para fundamentar esta investigación.

En el tercer capítulo se define el tipo de investigación por desarrollar, se determinan los instrumentos necesarios para la recolección de información referente al tema, además de la población y su respectiva muestra.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados obtenidos en el análisis de los datos de la investigación.

El capítulo quinto está dedicado a las conclusiones y recomendaciones a partir del estudio realizado. Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes a los instrumentos que se aplican en el estudio, los instrumentos elaborados y las transcripciones de las encuestas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Para una mejor comprensión del problema, es necesario partir de la conceptualización de clima organizacional. Al respecto, Palma, citada por Casana (2015), explica:

El clima laboral es definido como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (p. 82).

Asimismo, de acuerdo con los autores Litwin y Stringer, citados por Segredo (2013), el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

A lo interno de una organización surgen innumerables posibilidades de relaciones humanas, las cuales facilitan el intercambio de ideas y emociones, pero

sobre todo construyen la motivación de los empleados. El concepto antes expuesto manifiesta que el clima laboral “idóneo” es aquel en donde los empleados gozan de una motivación acorde al ritmo de trabajo que realizan y, por lo tanto, favorecen los intereses de producción de la organización (Pineda y Godínez, 2011).

Palma, citada por Álvarez (2014), dice que las organizaciones educativas evidencian hoy un crecimiento y expansión con una clara exigencia en el mejoramiento de atención a los usuarios, lo que concordante con los nuevos enfoques de administración moderna obliga a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para la optimización del funcionamiento organizacional.

El clima organizacional y la motivación son dos indicadores importantes del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema reportan una directa asociación entre estas dos variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. (Kolb, citado por Jiménez, 2016, p.10).

Por su parte, Sibaja (2012) indica en su tesina que toda empresa debe buscar siempre la ventaja competitiva, tomando como referencia el entorno dentro del cual se desenvuelve, de esta manera las organizaciones podrán mejorar día tras día.

El éxito de las empresas depende del capital humano con que se cuente, por eso las organizaciones deben velar por un adecuado sistema administrativo y

operativo, el cual permita cumplir las necesidades propias que demandan los clientes.

El clima organizacional juega un papel fundamental dentro del entorno de cualquier organización, al permitir mantener un adecuado nivel de satisfacción y motivación en los colaboradores, dando como resultado un alto grado de compromiso e identificación con las necesidades requeridas.

1.1.2 Descripción del problema

En la actualidad, el mundo es cada vez más competitivo, las empresas se deben preparar mejor para poder adaptarse a los cambios y, de esta manera, lograr sus objetivos. Uno de los aspectos más valiosos en toda organización es el recurso humano con que se cuenta, por lo tanto, se requiere que los miembros pertenecientes a la empresa tengan las habilidades, la entrega, la preparación, la motivación y el conocimiento necesarios para que realicen su trabajo de una forma más exitosa.

El clima organizacional está muy ligado a la percepción del trabajador de todas las estructuras y la manera de efectuar los procesos que se involucran día tras día en las labores. La percepción depende mucho de las actividades, las interacciones, el estado de ánimo de cada colaborador y otras experiencias que se tengan dentro la empresa; por lo tanto, el clima organizacional está vinculado a las características personales y organizacionales.

La empresa American Business Academy requiere de un personal altamente motivado para cumplir con las metas y los objetivos establecidos, por esta razón es necesario llevar a cabo una investigación sobre cómo está el clima organizacional en la misma.

En algunas ocasiones se ha observado un deterioro en las relaciones interpersonales de los colaboradores, así como en la motivación, lo cual puede generar que los trabajadores no cumplan los objetivos requeridos para el puesto que desempeñan o, en algunos casos, se da la rotación del personal.

En la institución no se ha llevado a cabo ningún estudio de este tipo por lo cual se debe analizar el clima organizacional actual para determinar el impacto que el mismo está causando en el personal de la organización. El desconocimiento de este puede originar situaciones que afecten la productividad y el buen desempeño de la organización.

El personal, ya sea docente o administrativo, tiene como principal función la atención de público, además de otras funciones atinentes a su cargo; estas labores podrían generar un cansancio tanto físico como mental, por lo que se debe mantener un clima organizacional favorable y niveles de motivación adecuados, de lo contrario se podría dar lugar a conflictos, baja productividad y desmotivación.

1.1.3 Justificación del problema

Por lo anteriormente descrito, es conveniente hacer una investigación sobre el clima organizacional que existe en American Business Academy, con el propósito de valorar cómo este puede afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Equilibrar el clima organizacional de una forma adecuada permite que el personal de la institución tenga una mayor disposición a cumplir las metas establecidas y posiblemente a contar con un personal más dispuesto en todos los niveles existentes en la organización.

El tener un buen clima organizacional puede traer consecuencias positivas entre los colaboradores tales como satisfacción, baja rotación, identidad con la empresa, productividad, disciplina, entre otros. Según Toro, citado por Gómez (2015), “el clima organizacional para algunos unos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad” (p.100).

Un clima positivo propicia una mayor motivación, lo cual hace que los colaboradores realicen de una manera más efectiva sus funciones, además se genera un sentimiento de pertenencia en la empresa, aumentando el compromiso y la lealtad hacia la misma. El clima puede originar un crecimiento personal y profesional entre los integrantes de la institución.

Al desconocer cómo es el clima organizacional, es importante llevar a cabo el estudio para que la organización pueda tener una mejor perspectiva de cómo se encuentra a nivel interno, de cómo el clima organizacional repercute en la motivación de los miembros de la misma y de su influencia en aspectos tales como el sentido de pertenencia a la empresa, la capacidad logro de objetivos y el desarrollo de talento humano.

Un adecuado clima organizacional posibilita que el personal esté más dispuesto a cumplir con las metas establecidas y se cree una mejor disposición de todos los colaboradores en los niveles de la organización. El clima organizacional requiere de un correcto análisis que permita conocer y evaluar las variables más relevantes que lo componen.

Los resultados de esta investigación le posibilitarán a la empresa tomar decisiones hacia el futuro y determinar si las condiciones del clima organizacional actual le permitirán conseguir los objetivos a largo plazo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo expuesto da lugar a la siguiente pregunta: ¿Cómo se percibe el clima organizacional entre los colaboradores de American Business Academy Sede Central San José, durante el primer trimestre de 2017?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

- Determinar el clima organizacional en American Business Academy, Sede San José, durante el primer trimestre de 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir las dimensiones del clima organizacional.
- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa.
- Elaborar recomendaciones que ayuden a mantener o mejorar el clima organizacional existente.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

La investigación abarca al personal de American Business Academy, Sede Central San José.

Se pretende diagnosticar el clima organizacional de la empresa, así el personal tanto docente como administrativo podrá conocer la situación actual y los

líderes en la organización podrán tomar decisiones si consideran pertinente hacer alguna modificación a nivel interno para mantener, mejorar o combatir los puntos débiles que se estén percibiendo a nivel de clima organizacional.

1.4.2 Limitaciones

- En la organización no existen estudios anteriores de clima organizacional.
- El día que se apliquen los instrumentos puede ser que no se encuentre presente la totalidad del personal administrativo y docente.
- Algunos miembros de la organización podrían mostrar falta de interés al momento de realizar los cuestionarios.
- Por parte de la empresa, se podría generar algún desinterés para tomar en cuenta los resultados de la investigación.
- La mayor parte del personal tiene poco tiempo de laborar en la empresa, lo cual implica que no están tan arraigados a la cultura de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EL CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Reseña

El 15 enero de 1968, mediante el Acta n.º 6-68, el Consejo Superior de Educación autoriza y reconoce como institución de educación comercial a American Business Academy. El 21 de mayo de 1992, mediante la sesión 38-92, el Consejo Superior de Educación y la Comisión de Planes y Programas presentan un dictamen de reconocimiento del Parauniversitario American Business Academy para el otorgamiento de carreras a nivel de diplomado.

2.1.2 Misión

“Capacitamos personas comprometidas con la sociedad, mediante los procesos de docencia y acción social, garantizando que los nuevos descubrimientos tecnológicos sean puestos al servicio de la sociedad” (American Business Academy, 2017).

2.1.3 Visión

“Ser identificada como una institución educativa orientada al desarrollo integral de personas que serán absorbidas por el mercado empresarial, público y privado,

mediante el constate mejoramiento de la eficiencia de los procesos de enseñanza para garantizar un producto de alto nivel” (American Business Academy, 2017).

2.1.4 Historia

El Instituto Parauniversitario American Business Academy fue fundado en el año 1961 por el Sr. David Salgado y la Sra. Mercedes de Salgado, ambos de origen cubano, quienes asimismo fungieron como directores por casi 40 años. Desde hace diez años el Lic. Carlos Sánchez es el dueño y presidente de la institución.

El objetivo de la institución es preparar profesionales en carreras técnicas, ofreciendo herramientas útiles a sus estudiantes para enfrentar las demandas actuales del mercado laboral, además ofrece diplomados en diversas áreas. Dentro de los cursos que imparte, se incluyen la enseñanza del tercer ciclo y bachillerato por madurez, sin embargo desde sus inicios se le ha dado gran importancia a la enseñanza del idioma inglés; actualmente también se imparte la enseñanza del portugués.

En el año 1961 el Ministerio de Educación Pública autoriza a la institución para funcionar como una escuela de comercio registrada. El 15 enero de 1968, mediante el Acta n.º 6-68 del Consejo Superior de Educación, se autoriza y reconoce a American Business Academy como institución de educación comercial.

El 21 de mayo de 1992, mediante la Sesión 38-92, el Consejo Superior de Educación y la Comisión de Planes y Programas presentan un dictamen de reconocimiento del Parauniversitario American Business Academy para el otorgamiento de carreras a nivel de diplomado.

Desde su creación, el parauniversitario ha estado en una constante transformación. En el año 1992, al ser reconocido por el Consejo Superior de Educación como una institución de educación superior parauniversitaria; da pie a que se impartan otras carreras con grado de diplomado, tales como: Administración de Empresas, Ciencias Contables, Idioma Inglés, Secretariado Ejecutivo Bilingüe y en Español, Turismo y Auditoría; siempre manteniendo su preponderancia en la enseñanza bilingüe, la cual ha destacado a lo largo del tiempo y le ha dado solidez y credibilidad, tanto a nivel de empresa privada como gubernamental.

En su momento, American Business Academy basó su normativa educativa teniendo como referente la educación impartida en Estados Unidos de América, Cuba y otros países. Esta fue adaptada a la educación costarricense en el contexto de los años 60.

La institución marcó la pauta y sirvió de referente de calidad en la enseñanza comercial bilingüe en Costa Rica, cuyo objetivo principal era la formación de profesionales de alto nivel que pudieran satisfacer las necesidades del momento.

Al año 2016, American Business Academy y Parauniversitaria American Business Academy han emitido más de 15 000 títulos, reconocidos principalmente por la trayectoria y calidad de la formación técnica y profesional (American Business Academy [ABA], 2016).

Principios

Toda carrera que diseñe y ponga al servicio de la comunidad local y del exterior, estará basada en los siguientes principios:

- Formación de profesionales especializados de alto nivel en el área empresarial.
- Formación ética y legal.
- Integrar conocimientos tecnológicos que faciliten la aplicación de los conocimientos teóricos.
- Transparencia y compromiso social
- Respeto hacia la diversidad humana (ABA, 2016).

2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

A continuación, se desarrollan una serie de aspectos y conceptos necesarios para una mayor comprensión de la investigación, abarcando el tema de administración y el proceso administrativo.

2.2.1 Administración

La administración es la encargada del proceso de tomar decisiones basadas en las metas o los objetivos planteados, además de definir cómo se les dará uso a los recursos empleados, para que estos puedan ser utilizados de una manera más eficiente y eficaz. La administración tiene como uno de sus grandes objetivos generar el mayor beneficio a todos los grupos de interés de la organización, buscando cómo maximizar beneficios y minimizar costos. Por todo esto, se deben tomar las mejores decisiones en lo que respecta a una adecuada utilización de los recursos disponibles.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen administración como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). El éxito de una organización depende en gran medida de aplicar una buena administración de los elementos financieros, materiales, humanos, entre otros.

Se debe poner especial atención al personal humano que tiene la organización ya que todas estas personas sienten un compromiso directo en cumplir los objetivos de la misma. Desarrollar un personal eficaz, mantener un buen ambiente laboral y motivarlo positivamente puede generar un gran beneficio para la organización.

2.2.2 Proceso administrativo

La administración se desglosa en 5 funciones gerenciales o procesos administrativos, los cuales son: planear, organizar, dirigir, controlar e integrar personal; definidos a continuación:

Planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados (Koontz et al., 2012, p.108).

La planeación es el inicio de todo proceso administrativo, se realiza de forma continua y por su naturaleza está sujeta a cambios. Esta etapa implica tener una visión a futuro posicionándose desde el presente, por esta razón se deben establecer las reglas, objetivos, procedimientos, programas, presupuestos, entre otros con el fin de lograr las metas de una organización eficientemente.

“Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa” (Koontz et al., 2012, p. 254).

Al organizar se deben fijar los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa. Es necesario asignar todas las tareas para que se cumplan las metas y elegir a las personas que estén mejor capacitadas para llevar a cabo esta tarea.

“Integración de personal La función gerencial de integración de personal o *staffing* se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización” (Koontz et al., 2012, p. 284).

Se trata de definir el número de personas que se requieren, a través de una adecuada selección de los candidatos que posean las habilidades profesionales para cubrir un puesto determinado, de este personal dependerá que se tenga un buen ambiente laboral dentro de la empresa y se consigan las metas de la organización.

“Dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz et al., 2012, p. 386).

Es una forma de orientar a los colaboradores para saber a dónde dirigirse y cuál será su aporte para cumplir las metas y objetivos, se les debe generar una visión con el fin de que realicen sus operaciones dentro de la organización. Esta función es de suma importancia ya que si los empleados no saben cuál dirección tomar, pueden optar por caminos erróneos que no lleven a la organización a ningún lado, por esto mismo se debe tener una visión clara de las actividades y de cómo lograr los planes establecidos,

“Control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Koontz et al., 2012, p. 496).

En esta función se deben evaluar el rendimiento, comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados originalmente y confirmar que todas las actividades que se emprenderán servirán para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes deben ejercer la función de controlar y en el caso de que exista alguna ineficiencia, hacer los cambios necesarios para minimizar los problemas.

La administración es el pilar fundamental entre todas las operaciones de la empresa, pues con ella se organiza y se define cómo conseguir los objetivos de la misma. Si el proceso administrativo se encuentra bien organizado, se armonizará a todos los sectores de la organización para que laboren en función de objetivos comunes.

El efectuar una buena administración siguiendo un adecuado proceso administrativo permitirá a las empresas tener una mejor visión hacia el futuro y prevenir o minimizar posibles escenarios negativos que puedan suceder, además con una adecuada utilización de los recursos se desarrollarán de una mejor manera los planes a corto, mediano o largo plazo.

2.3 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO DEL TEMA

Seguidamente se detallan los aspectos relacionados con la administración de recursos humanos, su proceso y conceptos claves sobre el clima organizacional; asimismo, se abarcan las dimensiones tales como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales que influyen en el correcto diagnóstico del clima organizacional.

2.3.1 Administración de recursos humanos

El área de recursos humanos depende de la estructura que se adopte y de la cultura que exista en la empresa. Dessler (2015) define la administración de recursos humanos como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (p. 32).

Chiavenato (2011) refiere que hay 5 procesos básicos en la administración de recursos humanos, los cuales son integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas; estos procesos se aplican en cualquier empresa independientemente de la clase o su tamaño, cada uno de ellos están interrelacionados y son interdependientes.

Él menciona que “su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema” (Chiavenato 2011, p. 100).

Los procesos básicos en la gestión de recursos humanos son:

- Integración o atracción: la cual tiene por objetivo determinar quiénes serán los que trabajarán en la organización. Parte de sus actividades son la investigación del mercado de recursos humanos, el reclutamiento de personas y, por último, la selección de personas.
- Organización: su objetivo es saber qué harán las personas en la organización, entre sus actividades están la integración de las personas, el diseño de puestos, la descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.
- Retención: se refiere a cómo conservar a las personas que trabajan en la organización, sus actividades son la remuneración y retribuciones, las prestaciones y servicios sociales, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales.
- Desarrollo: su objetivo es buscar cómo preparar y desarrollar a las personas, la capacitación y el desarrollo organizacional son algunas de sus actividades.
- Evaluación: su objetivo es cómo saber lo que son y lo que hacen las personas, entre sus actividades están el banco de datos o sistemas de

información, los controles, constancia, productividad, y el equilibrio social (p. 102).

La actual administración de recursos humanos se enfoca en comunicar la importancia de la labor de cada colaborador para concretar y alcanzar los objetivos de la organización. Se puede afirmar que el desarrollo de la empresa está muy ligado con la eficiencia y resultados que proporcionen los empleados en sus respectivas tareas, por eso la correcta administración del recurso humano ayuda a potenciarlo, dando como resultado un beneficio económico y en su gestión final.

2.3.2 Integración de personal

Como se ha expuesto, el recurso humano es un elemento de desarrollo dentro de cualquier institución, cuenta con la capacidad de manejar los diferentes recursos dentro de la organización y puede perfeccionar las maneras de realizar las labores. Asimismo, dadas las cualidades que posee, puede esforzarse con el propósito de conseguir los intereses tanto a nivel personal como los de la empresa para la que labora, por lo cual un buen ambiente organizacional es un elemento fundamental para mantener una calidad de las actividades ejecutadas dentro de la empresa.

En cuanto a la función gerencial de integración de personal o *staffing*, Koont et al. (2012) la definen como:

(...) cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos (p. 284).

Además, señalan que la responsabilidad en la integración de personal:

(...) recae en cada gerente de cada nivel, la responsabilidad final está en el director ejecutivo y el grupo de altos ejecutivos que genera las políticas (...). Los gerentes de línea deben utilizar los servicios de los miembros del personal administrativo, casi siempre del departamento de personal, en el reclutamiento, la selección, la asignación, la promoción, la evaluación y la capacitación de las personas; sin embargo, en el análisis final es responsabilidad del gerente cubrir los puestos con las personas mejor evaluadas (Koontz et al., 2012, p. 289).

A continuación se detallan las etapas mencionadas:

- La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para el puesto actual o puestos futuros.

- El reclutamiento supone atraer candidatos para cubrir los puestos en la estructura de la organización. Antes de comenzar con este proceso, deben identificarse con claridad los requisitos del puesto, los cuales se relacionan directamente con las funciones, para facilitar el reclutamiento externo.
- La promoción es un cambio dentro de la organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas, casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo.
- La orientación incluye presentarle a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas (Koontz et al., 2012, pp. 289, 305, 311).

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, se considera que la gerencia debe poner especial atención a esta cualidad (Chruden y Sherman citados por Fiallo, Alvarado y Soto, 2015).

2.3. 3 Clima organizacional

Dentro de toda empresa predomina un clima organizacional relacionado con el ambiente que existe dentro de la misma, además influye cómo sea percibido por los colaboradores y afecta su desempeño en el puesto de trabajo.

Para una mejor comprensión del término, seguidamente se anotan varias definiciones. Según Goncalves, citado por Gómez y Correa (2014): “(...) el clima

organizacional es la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral” (p. 14).

Por otra parte, Robbins, citado por CONALEP (2015), indica:

El ambiente donde una persona desarrolla su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional (p. 2).

Además, Chiavenato, citado por Sierra (2015), define: “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 20).

Por último, Pérez (2014) agrega:

La teoría de Rensis Likert permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Dicha teoría menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

En varias de las definiciones es posible observar que el clima organizacional se vincula con la percepción que los colaboradores tienen de la empresa donde laboran, ya que en ella pasan la mayor parte del tiempo, lo cual puede considerarse bueno o malo dependiendo de qué tan satisfechos se encuentren. Asimismo, repercute directamente en los trabajadores y en el desempeño efectivo que realicen en sus labores.

Palma (2004), citado por Casana, expone:

(...) el Clima Organizacional se define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (p. 82).

En resumen, la percepción se vincula con las impresiones que los seres humanos aprecian en los diferentes momentos o situaciones en que se desenvuelven. Así, se podría definir el clima organizacional como la percepción de los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo, en él influyen mucho las estructuras y procesos a nivel interno como estilos de liderazgo, condiciones laborales e inclusive los niveles de importancia que se le presten al personal.

A su vez, los aspectos personales de cada trabajador, su nivel de motivación y satisfacción pueden diferenciar cómo este colaborador percibe el clima organizacional. Por lo tanto, aunque es intangible, siempre se debe procurar mantenerlo adecuado pues este ejerce mucha influencia en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización.

2.3.4 Dimensiones relacionadas con el clima organizacional

Se han planteado diferentes formas y modelos para estudiar el clima organizacional, por lo que se han clasificado algunas dimensiones que lo componen, con el fin de facilitar su estudio y evaluación.

Litwin y Stinger, citados por Segredo (2013), postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima de una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- 1) Estructura: Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

- 2) Responsabilidad: También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización

de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

3) Recompensa: Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

4) Desafío: Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

5) Relaciones: El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

6) Cooperación: Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

7) Estándares: Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

8) Conflictos: ¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

9) Identidad: Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Por su parte, Palma, citada por Castillo (2014), menciona que existen 5 dimensiones en las que se puede agrupar el clima organizacional, las cuales son:

- Involucramiento Laboral: Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.
- Supervisión: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los

trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

- **Comunicación:** Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
- **Condiciones Laborales:** Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
- **Autorrealización:** Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro. (p. 17).

En el estudio del clima organizacional es pertinente prestar atención a ciertos factores que pueden influir en el comportamiento de los individuos. La gama de variables es tan amplia que los especialistas en el tema no han llegado a un consenso para definir la cantidad y la naturaleza de los factores o dimensiones, por lo que existen diversas teorías y una gran variedad de escalas de medición del clima organizacional que dependen de las dimensiones utilizadas para su evaluación.

2.3.5 Teoría del clima organizacional de Likert

Con base en Likert, existen tres tipos de variables que definen a una organización y, a su vez, influyen en la percepción que cada colaborador tiene del clima, denominadas causales, intermedias y finales y detalladas a continuación:

Las variables causales (independientes) son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados (la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes). Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizacionales (motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones). Las variables finales (dependientes) son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, estas reflejan los logros obtenidos por la organización (la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas). La combinación de las variables determina los tipos de clima organizacional.

Como consecuencia de la interacción de estas variables, el clima organizacional se fracciona en dos grupos: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo. En el primer grupo se encuentra el Sistema Autoritario Explotador y el Sistema Autoritarismo Paternalista mientras que en el segundo grupo se encuentra el sistema consultivo y el sistema participación en grupo.

A continuación, se detallan las características de cada uno de estos climas:

- Clima de tipo Autoritario
 - Sistema Autoritario Explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
 - Sistema Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Estos dos sistemas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

- Clima de tipo Participativo
 - Sistema Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
 - Sistema Participación en Grupo: existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-

horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Por su parte, estos dos sistemas corresponden a un clima abierto con una estructura flexible (Likert, citado por Pérez, 2014, pp. 17-18).

De acuerdo con Likert, la responsabilidad del clima organizacional en una empresa recae sobre el líder y su estilo de dirección.

2.3.6 Beneficios de un diagnóstico de clima organizacional

Un correcto diagnóstico permite a las empresas conocer la situación actual de las relaciones en la organización y las expectativas a futuro, lo que posibilita definir programas de intervención si fuere necesario e implementar o mejorar un sistema de seguimiento y evaluación. Al respecto, Brunet, citado por Macedo (2012), señala:

(...) en un entorno global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el

ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Buscar estrategias y propuestas específicas para mejorar.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir (p. 3).

El diagnóstico de clima organizacional suele realizarse mediante cuestionarios estructurados para tratar de captar la esencia, el orden y el ambiente de una organización. Lo más importante es la percepción del individuo, la forma en la que cada colaborador analiza y entiende su medio, siempre tratando de mantener las mediciones de una manera objetiva y bien fundamentada, que vaya más allá de los juicios intuitivos, de esta forma se puede obtener una mejor valoración.

Cada organización es responsable del clima que caracteriza al lugar de trabajo. Al ser los colaboradores quienes mantienen a la organización, las empresas deberían prestarle gran importancia a cuál es la impresión que los trabajadores tienen de la misma, ya que esta influirá positiva o negativamente en el desempeño en sus áreas de trabajo.

2.3.7 Motivación

El clima organizacional representa un factor fundamental para la motivación del personal que labora en una organización. Los colaboradores pasan gran parte del día en su lugar de trabajo por lo cual se generan muchas ideas derivadas de la percepción del clima organizacional, este es un mediador para que las personas realicen sus funciones adecuadamente repercutiendo en la productividad y en la satisfacción laboral, creando identidad con la empresa, eficiente logro de las metas, trabajo en equipo y en un aspecto general es un motor para que la motivación impulse a cada colaborador a llevar a cabo cada vez mejor su labor.

La motivación es el impulso que tienen las personas para ejecutar una tarea. El ser humano y las empresas se trazan metas constantemente y la forma en que estas se cumplirán se vincula con la motivación que se posea para lograrlas. Se podría considerar que solo la necesidad de lograr un objetivo es suficiente motivo para buscar de qué manera se alcanza, pero el ambiente que rodea a las personas influye en la motivación.

Koontz et al. (2012) definen la motivación como el “término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 389). Por su parte, para Robbins, citado por Manene (2012), es “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la

capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual". Lo anterior se completa con la siguiente explicación:

Richards catalogó a la motivación como el grado en que los empleados evalúan su desempeño en el trabajo, la capacidad de toma de decisiones, su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, qué tan autorrealizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo (Richards, 1999, citado por Deza, 2011, p. 10).

La motivación en cada colaborador es diferente, ya que todos tienen distintas necesidades, sin embargo, cabe recalcar que el ambiente o los incentivos en el individuo pueden mejorar en gran medida la motivación que se tendrá para llevar a cabo sus respectivas labores dentro de la organización.

Es recomendable que las empresas mantengan sistemas que velen por la motivación del personal, como planes de incentivos, prestaciones atractivas y salarios justos. Sin embargo, la motivación no solo va de la mano con el dinero recibido, también influye mucho el ambiente que exista en la organización. El tener un buen clima organizacional donde se incentive la participación del colaborador puede contribuir a que el personal realice su trabajo de la mejor manera posible; por el contrario, si no se percibe un buen clima, quizá las personas no lograrán por sí solas dar un poco más de sí mismas en pro de la empresa y de sus objetivos personales.

Existen diversas teorías de contenido motivacional, a continuación se explican algunas de ellas:

2.3.7.1 Teorías de contenido motivacional

2.3.7.1.1 Teoría de las necesidades humanas

Abraham Maslow formuló una teoría psicológica sobre la motivación humana, la cual indica que cuando las necesidades básicas son satisfechas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más altos. Esta jerarquía se grafica como una pirámide de 5 niveles; en los cuatro inferiores se pueden ver agrupadas las necesidades de déficit y en el nivel superior están las necesidades del ser. La idea principal de la teoría es que solo se presta atención a las necesidades más altas cuando las básicas han sido satisfechas (Monge, 2014).

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow coloca en orden de importancia ascendente (figura 1):

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas.

2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.

3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.

4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.

5. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo (Koontz et al., 2012, p. 391).

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Figura 14.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: Koontz et al., 2012, p. 391

2.3.7.1.2 Teoría de los dos factores

Herzberg propone dos tipos de factores, los cuales se detallan seguidamente:

Los factores higiénicos o factores extrínsecos de la teoría de los dos factores de Herzberg, están relacionados con la insatisfacción, pues se encuentra en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que se desempeñan en el trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas. Los factores de higiene son el sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos de la teoría de los dos factores de Herzberg, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, ya que, se relaciona con aquello que el colaborador desempeña. Los factores serán los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la mayor responsabilidad que dependen de las tareas que el colaborador realiza en su trabajo.

La teoría de los dos factores de Herzberg resalta que el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más

profundo y estable, cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan (Ortiz, s.f.).

2.3.8 Salario emocional

Existen cuestiones de carácter no económico que pueden ser destinadas a satisfacer las necesidades a nivel personal y profesional de los empleados, de una manera que mejora la calidad de los mismos. Con este tipo de retribuciones se puede generar un aumento en el sentido de pertenencia que tiene cada colaborador dentro de la empresa, por ende, será más fiel a la organización.

Este salario emocional es una manera de motivar al empleado para que pueda alcanzar un nivel de satisfacción alto. Este reconocimiento genera bienestar, confianza y esto da pie a que mejore la productividad. En relación con lo expuesto, Barceló (2015) menciona:

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Algunos ejemplos de salario emocional son los siguientes:

1. Horarios flexibles: Cumplir con las 8 horas laborales sin ser tan estrictos en los horarios de llegada y salida. Lo importante es cumplir con las labores del día.

2. Labores remotas: Poder realizar las labores desde casa, un café o cualquier otro lugar.

3. Tiempo para temas personales: Hay temas personales que no se pueden realizar los sábados, domingos o días de descanso. Se puede pensar en que el colaborador compense una hora al día el tiempo libre que recibe para sus trámites personales.

4. Plan de carrera: Cada vez más usado por las empresas con el fin de fidelizar a sus colaboradores y darles oportunidad para que lleguen a ser altos ejecutivos de la empresa.

5. Capacitaciones: La capacitación no es solo una obligación de ley. La capacitación es una inversión que beneficia a la persona y a la empresa. Se debe generar no solo en lo relacionado con las labores diarias, también en idiomas, artes, deportes, etc.

6. Mentorías en liderazgo: Esta práctica se une al plan carrera donde los ejecutivos junior son asignados a ejecutivos sénior con el fin de que lleven un proceso de aprendizaje de entre 6 meses y 1 año.

7. Lugares de relajación: Cada vez más empresas incluyen espacios para la relajación de sus colaboradores, comprendiendo la importancia de estos

lugares para la salud física, mental y emocional, así como para propiciar mejores condiciones para el desarrollo y productividad.

8. Eventos de bienestar: Hoy, las empresas son más conscientes de la necesidad de crear programas de bienestar laboral y personal, con la idea de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos y sus familias y el buen clima laboral.

9. Beneficios sociales: planes de jubilación, seguros, becas de educación de los hijos, costos de transporte y alimentación.

10. Actividades de voluntariado: Generadas por la empresa, el fondo de empleados o los colaboradores, permitiendo horas libres para la realización de estas actividades de servicio (Portafolio, 2016).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo explicar cuál es la metodología empleada en el desarrollo de la investigación. Se especifica la finalidad, la dimensión, el tipo de investigación, los alcances, las fuentes de investigación, las técnicas y los instrumentos empleados para la recolección de datos. Se define la muestra y se operacionalizan las variables con el fin de lograr una mejor comprensión del instrumento.

3.1.1 Finalidad

Para Chinchilla y Oviedo (2016), “La finalidad de la investigación refiere al fin que ella persigue una vez finalizada; es decir, remite a los aportes que dará en la producción de conocimiento y/o de acciones concretas para resolver problemas que brindará” (p. 32).

Existen dos tipos de finalidad, una de ellas es la investigación teórica, “orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación (...) para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia (Barrantes, 2013, p. 64). La segunda finalidad es la aplicada, que como refieren los autores Chinchilla y Oviedo (2016):

(...) su fin es sobre todo resolver problemas concretos y cotidianos, existentes en un país, empresa, institución, comunidad o en un grupo de personas, tomando como base para esto los datos y la información generada por la investigación. En otras palabras, cuando la investigación es aplicada los datos y la información recabada son utilizados para resolver problemas, pues se pueden extraer de ellos, luego de sus análisis, acciones, recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros (p. 32).

En esta investigación, la finalidad es aplicada, ya que a partir de un diagnóstico, se pretende determinar cómo se encuentra el clima organizacional en la empresa y si fuere necesario, mejorarlo para que la calidad de las relaciones y la motivación del personal mejoren.

3.1.2 Dimensión temporal

Existen dos tipos de investigaciones que son la transversal y la longitudinal. Pazos y Gutiérrez (2011) definen la dimensión transversal como:

(...) se recogen datos en un momento único para ver la interrelación de los elementos y sirve para casos como conocer emociones y experiencias, percepciones, actitudes; estado de las cosas o estado físico y mental; contenidos de programas; relaciones entre características de personalidad y logros; número de empleados en un momento dado, en una ciudad determinada (p. 39).

La investigación longitudinal es en la que “se recogen datos a lo largo de periodos para hacer inferencias acerca de cambios dados. Se analizan sucesos, comunidades, contextos, categorías, etc.” (p. 39).

Esta investigación aplica la dimensión transversal al realizarse en un momento único para informar sobre el estado del clima organizacional.

3.1.3 Marco

Chinchilla y Oviedo (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 (Chinchilla y Oviedo, 2016, p. 32).

En este caso el marco de la investigación es el marco micro que se define por el personal docente y administrativo de la Sede Central San José, en la cual se investiga el clima organizacional.

3.1.4 Naturaleza

De acuerdo con su naturaleza, las investigaciones pueden ser cuantitativas, cualitativas o mixtas. Para Pazos (2011), el enfoque cuantitativo “se halla relacionada con los experimentos, las encuestas de preguntas cerradas, la recolección de datos y la medición estandarizada” (p. 31).

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen la investigación cualitativa como la que “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7).

Existe un modelo mixto “que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández et al. 2010, p. 544).

En el estudio la naturaleza de la investigación es cuantitativa porque se requieren establecer aspectos técnicos, organizacionales y humanos que afectan la percepción sobre el clima organizacional. Se analizan datos que se someten a una medición numérica.

3.1.5 Carácter

Por su carácter, una investigación puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En el primer caso, Hernández et al. (2010) señalan:

(...) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p. 79).

Por su parte, la investigación descriptiva es según Kinnear, citado por Oviedo (2016), “apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen: describir en forma gráfica las características de los fenómenos, determinar el grado hasta el cual se asocian las variables, hacer predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos” (p.129).

Hernández et al. (2010) agregan con respecto a este carácter de la investigación que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80).

En el caso de la investigación correlacional, “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández et al., 2010, p. 81). Por último, la investigación explicativa es la que “pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández et al., 2010, p. 83).

Esta investigación tiene un carácter descriptivo ya que como lo indican 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 lograr el objetivo de la investigación, la misma presenta las siguientes características: tiene una finalidad aplicada, la dimensión es transversal, es de marco micro, su naturaleza es cuantitativa y de carácter descriptiva.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Kerlinger, citado por Oviedo (2016), señala:

(...) los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse cuál es la población o universos (puede ser uno o varios), y la muestra (si se utilizara) en cada caso. Debe quedar claramente establecido cuántos y cuáles son los informantes, de qué

tamaño y características tiene el universo del que provienen, qué tamaño y qué características tiene la muestra, qué procedimientos de muestras se siguió para escoger la misma, por qué se escogió ese procedimiento y cómo se escogieron esos sujetos (p. 92).

3.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes de investigación que se utilizan en esta investigación son primarias y secundarias.

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

En este caso la fuente primaria son los colaboradores de la empresa American Business Academy. También se aplica el método de observación, este se basó principalmente en ingresar a las áreas administrativas de la empresa y observar los comportamientos de los colaboradores, así como sus actitudes durante la jornada de trabajo. Además, se utilizaron tesinas y tesis tanto a nivel nacional como internacional.

3.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias, según Hernández et al. (2010), “son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular” (p.66).

Entre los libros utilizados están *Administración de recursos humanos e Introducción a la teoría general de la administración* de Chiavenato, *Administración* de Koontz, Weihrich y Cannice y *Comportamiento organizacional* de Robbins.

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

La población o universo se define como “el conjunto todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al. 2010, p. 174).

Para Hernández et al. (2010), “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p. 173).

3.3.1 Tipos de muestreo probabilístico

1. Muestreo aleatorio simple:
 - a. Todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

- b. Las observaciones se realizan con reemplazamiento, de forma que la población es igual en todas las extracciones.
2. Muestreo aleatorio estratificado: los individuos se dividen en grupos o estratos. La muestra se elige escogiendo en cada estrato un número representativo de individuos.
 3. Muestreo aleatorio sistemático: se utiliza en muestras ordenadas. Consiste en seleccionar al azar un elemento y a partir de él, incrementando un intervalo fijo, seleccionar toda la muestra.
 4. Muestreo aleatorio por conglomerados: la población está dividida en conglomerados naturales (provincias, ciudades, etc.). Se seleccionan algunos conglomerados y se toman en representación de toda la población.
 5. Por conveniencia: se escogen las unidades o elementos que están disponibles o más fáciles de conseguir (Oviedo, 2016, p. 100).

3.3.2 Muestra no probabilística

- Muestreo accidental o casual: el criterio de selección depende de la posibilidad de acceder a ellos.
- Muestreo intencional: se eligen los individuos que se estiman representativos o típicos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionan a los sujetos que se estima que puedan facilitar

la información necesaria. Elección no depende de la probabilidad (Oviedo, 2016, p. 108).

Para esta investigación se toma como población al Departamento Administrativo de American Business Academy, Sede Central San José, que está conformado por 13 colaboradores. Asimismo, se consideran los profesores que son 21, ellos prestan sus servicios profesionales a la empresa, para un total de 34 personas.

El tipo de muestreo es a conveniencia, para la muestra se toma a un 67 % de la población total.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para Sabino (2014), “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 108).

3.4.1 Técnicas

De acuerdo con Bernal (2010), las siguientes son las principales técnicas o instrumentos de recolección de información ya que tienen aplicación tanto en el enfoque cuantitativo como en el cualitativo.

- Encuesta: Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.
- Entrevista: Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.
 - La entrevista puede ser: “Estructurada cuando el investigador la realiza con una guía de preguntas concretas.
 - Semiestructurada, cuando el investigador introduce además otras preguntas no previstas.
 - No estructuradas cuando el investigador se limita a hacer preguntas conforme avanza el diálogo” (Pazos, 2011, p. 81).
- Observación directa: Cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.
- Análisis de documentos: Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

- Internet: “No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información” (Bernal, 2010, p. 194).

Pazos (2011) define las sesiones en profundidad como “reuniones con grupos que oscilan entre 5 y 10 personas, en un ambiente informal y con la conducción de un especialista, en las cuales se conversa sobre algún tema” (p. 82).

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al., 2010, p. 217), puede contener preguntas abiertas o cerradas; las preguntas cerradas “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas” (Hernández et al., 2010, p. 217) y las preguntas abiertas “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández et al. 2010, p. 221).

3.4.2 Escalas para medir las actitudes

- Escalamiento de Likert: “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández et al. 2010, p. 245).

- Diferencial semántico: “(...) consiste en una serie de pares de adjetivos extremos, que califican a una persona, objeto o hecho, los cuales refleja la actitud del encuestado” (Pazos, 2011, p. 79).
- Escalograma de Guttman: “Técnica para medir las actitudes que al igual que Likert se fundamenta en juicios, ante los cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala respectiva” (Hernández et al., 2010, p. 260)

El cuestionario referente al clima organizacional aplica en su gran mayoría una escala tipo Likert que “permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos” (Llauradó, 2104).

3.4.3 Escala de clima organizacional (CLSPC)

Se utilizó la escala de clima laboral (CLSPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma, profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada mide 5 dimensiones:

- Involucramiento laboral: Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.

- Supervisión: Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus

subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

- Comunicación: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.

- Condiciones laborales: Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.

- Autorrealización: Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

El instrumento que evalúa clima laboral, cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho; siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción 'nunca' y 5 'siempre'; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50 (Dávila, 2014, p. 17).

Además, Palma, citado por Pérez y Rivera (2015), indica: “Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso” (p. 43).

El puntaje obtenido para cada dimensión se determina a partir del promedio de las respuestas a cada pregunta por cada uno de los empleados, el promedio se suma y ese resultado es el indicador de cómo se encuentra esa dimensión (ver anexo 1).

3.4.4 Categorías de evaluación

Categoría	Dimensiones del 1 al 5	Puntaje total
Muy favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

Fuente: Palma, 2004

Categoría	Dimensiones del 1 al 5	Puntaje total
Muy favorable	84-100	84-100
Favorable	68-82	68-83
Media	52-66	52-67
Desfavorable	36-50	36-51
Muy desfavorable	20-34	20-35

Fuente: Elaboración propia

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES

Chinchilla y Oviedo (2016) mencionan en cuanto a estas definiciones:

Se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción. A esto se le denomina 'operacionalización', para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en ese estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables (p. 58).

Objetivo específico	Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional	Fuentes de información
Describir las dimensiones del clima organizacional.	Dimensiones del clima organizacional.	Autorrealización.	Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación con las posibilidades del entorno organizacional.	Ítems 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.	Escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca, poco, regular, mucho,	Colaboradores administrativos y docentes de American Business Academy.
		Involucramiento laboral.	Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.	Ítems 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.	siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta	
		Supervisión.	Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la	Ítems 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.	mencionada, en donde 1 representa la opción “nunca” y 5 “siempre”; el puntaje máximo	

			actividad laboral de sus subordinados.		para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50.	
		Comunicación.	Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización; también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.	Ítems 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.		
		Condiciones laborales.	Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la	Ítems 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.		

			<p>organización, es decir aceptan o no que dicha entidad brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.</p>			
<p>Diagnosticar el clima organizacional de la empresa.</p>	<p>Clima organizacional.</p>	<p>Autorrealización. Involucramiento laboral. Supervisión. Comunicación. Condiciones laborales.</p>	<p>La percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.</p>	<p>Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso.</p>	<p>Escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones.</p>	<p>Colaboradores administrativos y docentes de American Business Academy.</p>

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado en esta investigación, con el propósito de contar con información concluyente acerca de los distintos factores que componen el clima laboral, para así determinar el clima organizacional en la empresa American Business Academy, Sede Central San José.

4.1.1 Resultados generales sobre las personas encuestadas

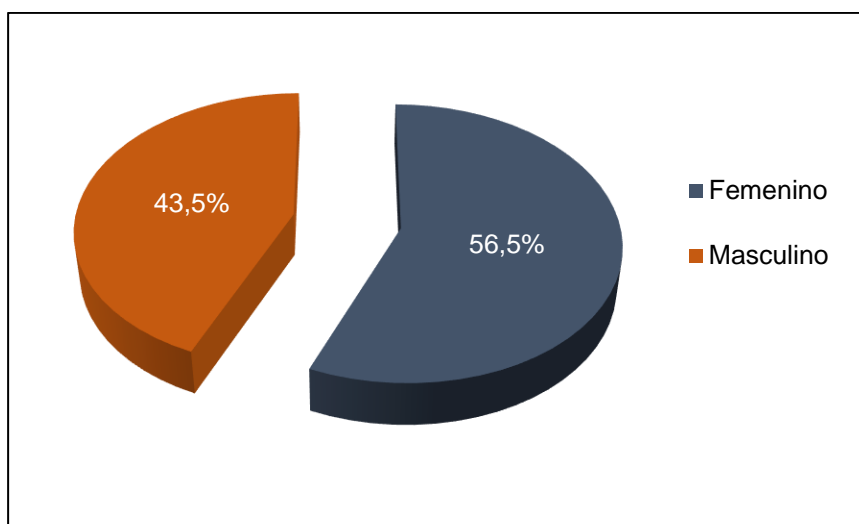
Primeramente, se describen aspectos generales de las personas entrevistadas tales como género, puesto y años de laborar en la empresa, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Género de las personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

Género	n.º	%
Femenino	13	56,5 %
Masculino	10	43,5 %
Total	23	100,0 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Género de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

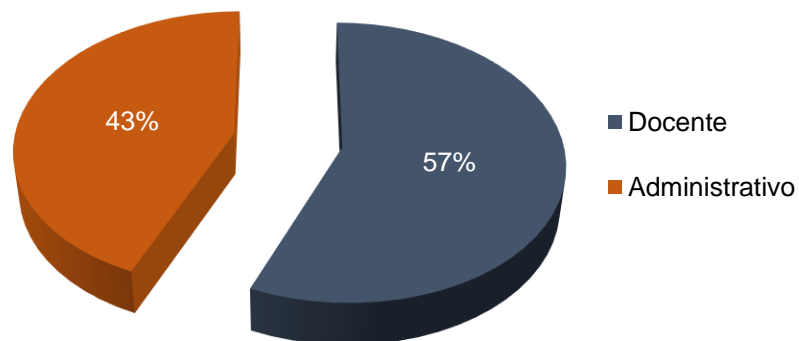
Se observa que el 56,5 % de las personas entrevistadas son mujeres, mientras que el 43,5 % restante son hombres. Esto permite apreciar que la diferencia de la cantidad entre hombres y mujeres encuestadas fue muy poca, por lo que la encuesta se aplicó de forma similar para cada proporción de género.

Tabla 2. Puesto de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

Puesto	n.º	%
Docente	13	56,5 %
Administrativo	10	43,5 %
Total	23	100,0 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Puesto de personas encuestadas. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

Según la información anterior, el 43,5 % de los entrevistados cuenta con un puesto de docente, mientras que el 39,1 % con uno de administrativo; solamente el 17,4 % funge como docente y administrativo. Con base en lo anterior, la muestra

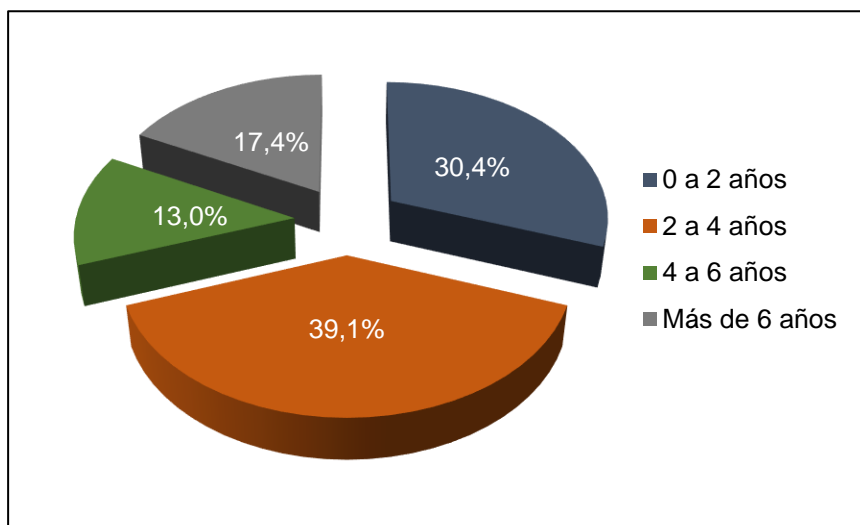
abarca a ambas categorías de puestos de la empresa American Business Academy con una proporcionalidad similar.

Tabla 3. Tiempo de laborar en la empresa. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

Tiempo de laborar	n.º	%
0 a 2 años	7	30,4 %
2 a 4 años	9	39,1 %
4 a 6 años	3	13,0 %
Más de 6 años	4	17,4 %
Total	23	100,0 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Tiempo de laborar en la empresa. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

Las tablas y gráficos anteriores indican que el 30,4 % y el 39,1 % de los participantes han laborado en American Business Academy en los periodos comprendidos entre 0 a 2 años y 2 a 4 años, respectivamente. El acumulado de estas proporciones corresponde a 69,5 % y a la cantidad de participantes que han trabajado entre 0 y 4 años en la empresa. Solo el 17,4 % ha laborado más de 6 años en American Business Academy.

4.1.2 Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral, según la categoría diagnóstica

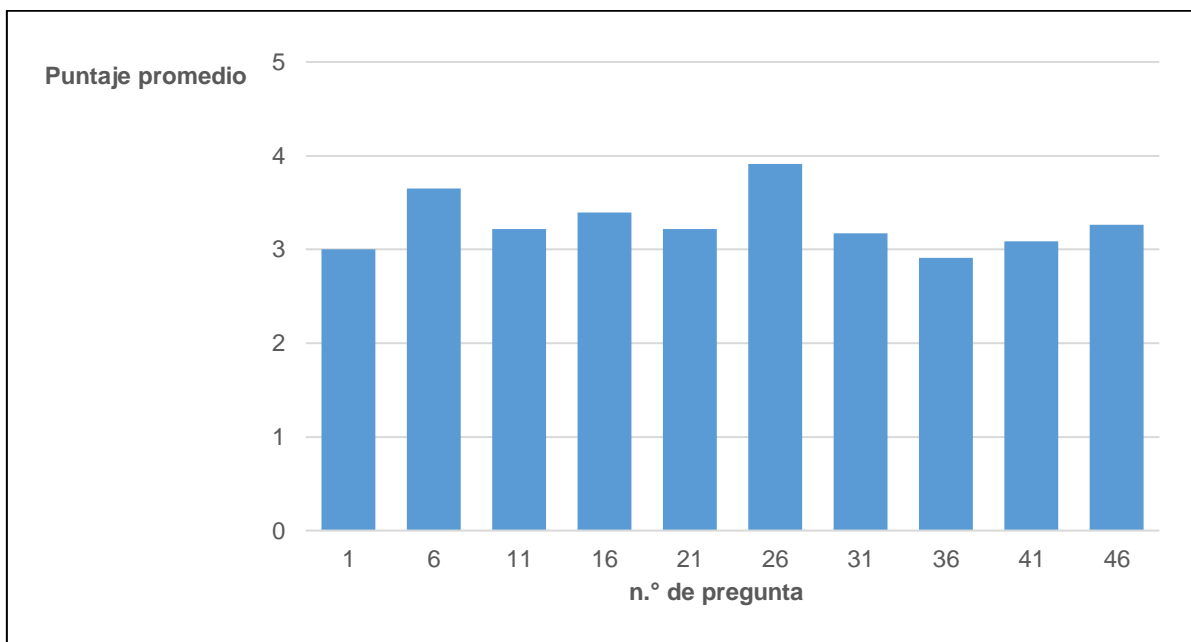
A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada una de las preguntas del cuestionario referidas a dicho tópico, los cuales se presentan por medio de la tabla y el gráfico que se indican a continuación:

Tabla 4. Resultados sobre el factor de autorrealización del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

n.º pregunta	Factor de autorrealización	Resultados obtenidos					Promedio
		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre	
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.	3	8	24	24	10	3,0
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	2	6	9	32	35	3,7
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	2	12	15	20	25	3,2
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.	2	4	30	12	30	3,4
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los grupos.	5	4	15	20	30	3,2
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	1	0	15	44	30	3,9
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	4	8	12	24	25	3,2
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.	2	14	21	20	10	2,9
41	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.	2	10	27	12	20	3,1
46	Se reconocen los logros en el trabajo.	3	8	18	16	30	3,3
Sumatoria							32,8

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Resultados sobre el factor de autorrealización del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

El factor autorrealización del clima laboral obtuvo una puntuación de 32,8, lo cual indica, según la categoría de evaluación establecida en el capítulo III de este trabajo de investigación, que esta dimensión se percibe de forma media por la muestra de colaboradores de American Business Academy, Sede Central San José.

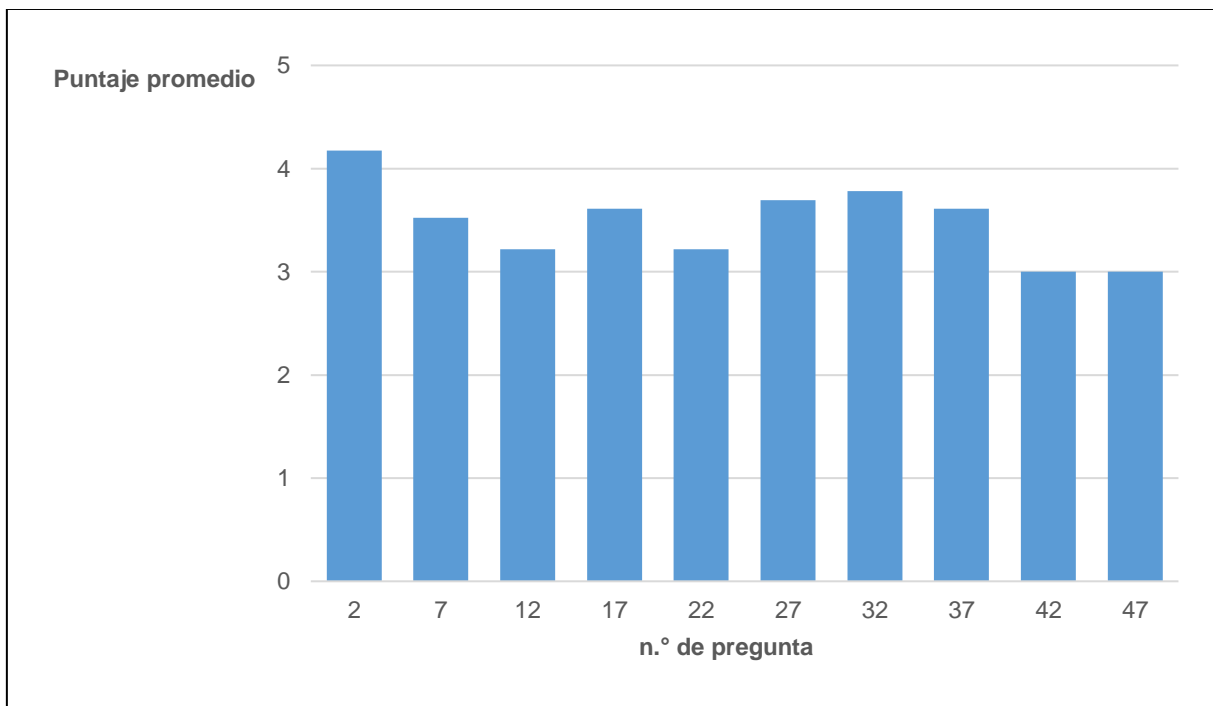
En lo que respecta al factor involucramiento laboral, la puntuación fue 34,8, esto permite asegurar que esta dimensión se percibe de forma favorable por la muestra de colaboradores de American Business Academy, Sede Central San José. Los resultados obtenidos para cada una de las preguntas correspondientes a esta dimensión se indican mediante de la tabla y el gráfico que se presentan a continuación:

Tabla 5. Resultados sobre el factor de involucramiento laboral del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

n.º pregunta	Factor de involucramiento laboral	Resultados obtenidos					Promedio
		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre	
2	Me siento comprometido con el éxito en la organización.	1	2	6	32	55	4,2
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	2	4	15	40	20	3,5
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	1	10	21	32	10	3,2
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	0	6	18	44	15	3,6
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.	2	8	24	20	20	3,2
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal.	0	6	18	36	25	3,7
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	0	6	15	36	30	3,8
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo personal.	1	8	12	32	30	3,6
42	Hay clara definición de la visión, misión y valores en la institución.	3	10	21	20	15	3,0
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	5	8	12	24	20	3,0
Sumatoria							34,8

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Resultados sobre el factor de involucramiento laboral del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

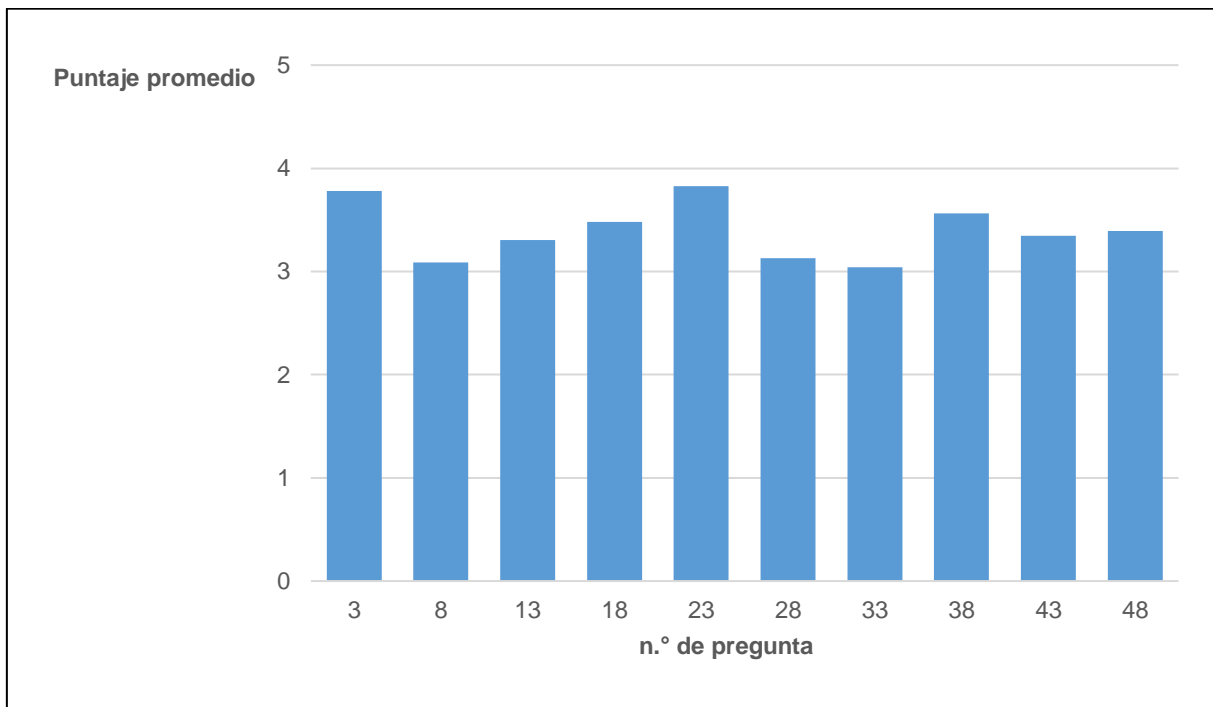
La dimensión supervisión del clima laboral de la empresa se percibe también de forma favorable, dado que el puntaje referente a este factor fue 34,0. Este se obtuvo con base en las respuestas de los participantes para este aspecto del clima, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 6. Resultados sobre el factor de supervisión del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

n.º pregunta	Factor de supervisión	Resultados obtenidos					Promedio
		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre	
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	1	4	15	32	35	3,8
8	En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	1	8	30	32	0	3,1
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	3	6	15	32	20	3,3
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	1	12	9	28	30	3,5
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	0	6	15	32	35	3,8
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	2	14	15	16	25	3,1
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	2	12	27	4	25	3,0
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	1	6	18	32	25	3,6
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes.	0	8	30	24	15	3,3
48	Existe un trato justo en la empresa.	2	8	15	28	25	3,4
Sumatoria							34,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Resultados sobre el factor de supervisión del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

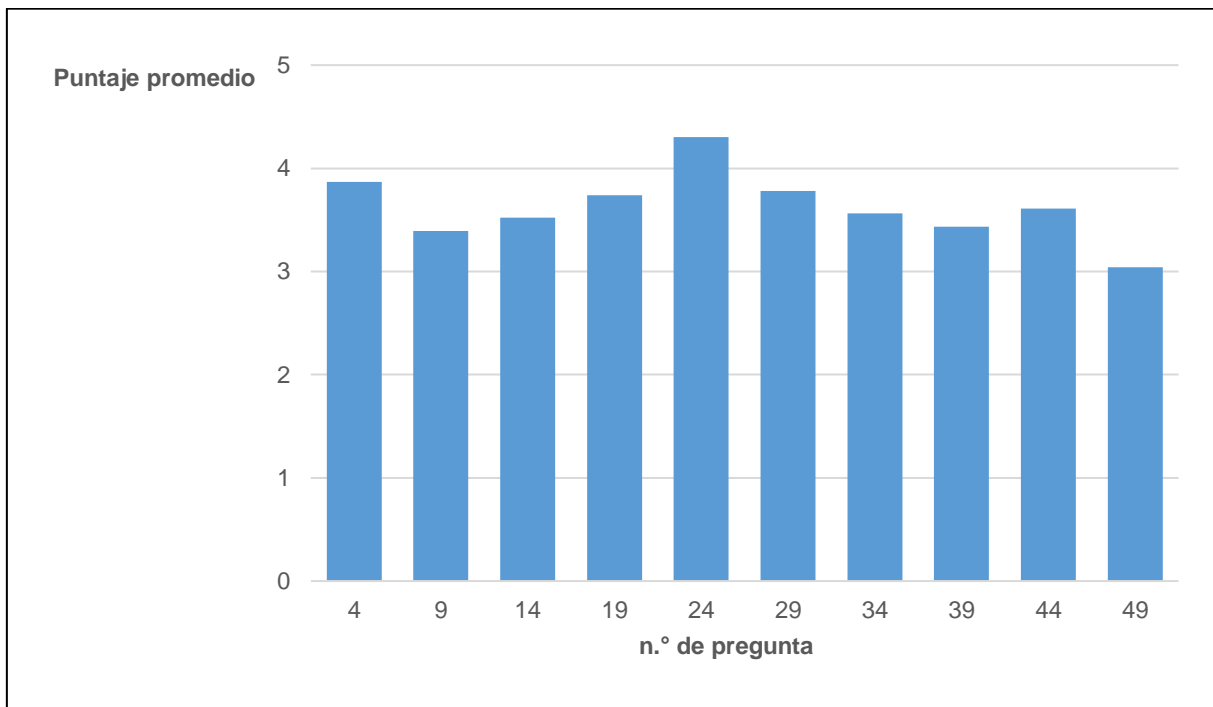
El factor del clima organizacional que es percibido de mejor forma por los colaboradores de la empresa de American Business Academy, Sede Central San José, corresponde a la comunicación, con un resultado general de 36,3, lo cual indica que es concebido de manera favorable. Tal aseveración es formulada con base en los resultados obtenidos para cada una de las preguntas relacionadas con esta dimensión, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 7. Resultados sobre el factor de comunicación del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

n.º pregunta	Factor de comunicación	Resultados obtenidos					Promedio
		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre	
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	0	2	21	36	30	3,9
9	En la oficina, la información fluye adecuadamente.	2	4	24	28	20	3,4
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	0	10	15	36	20	3,5
19	Existen suficientes canales de comunicación.	0	4	18	44	20	3,7
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	0	4	6	24	65	4,3
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos.	0	4	15	48	20	3,8
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	0	8	18	36	20	3,6
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	1	8	18	32	20	3,4
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	0	6	21	36	20	3,6
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	2	14	15	24	15	3,0
Sumatoria							36,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Resultados sobre el factor de comunicación del clima laboral de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

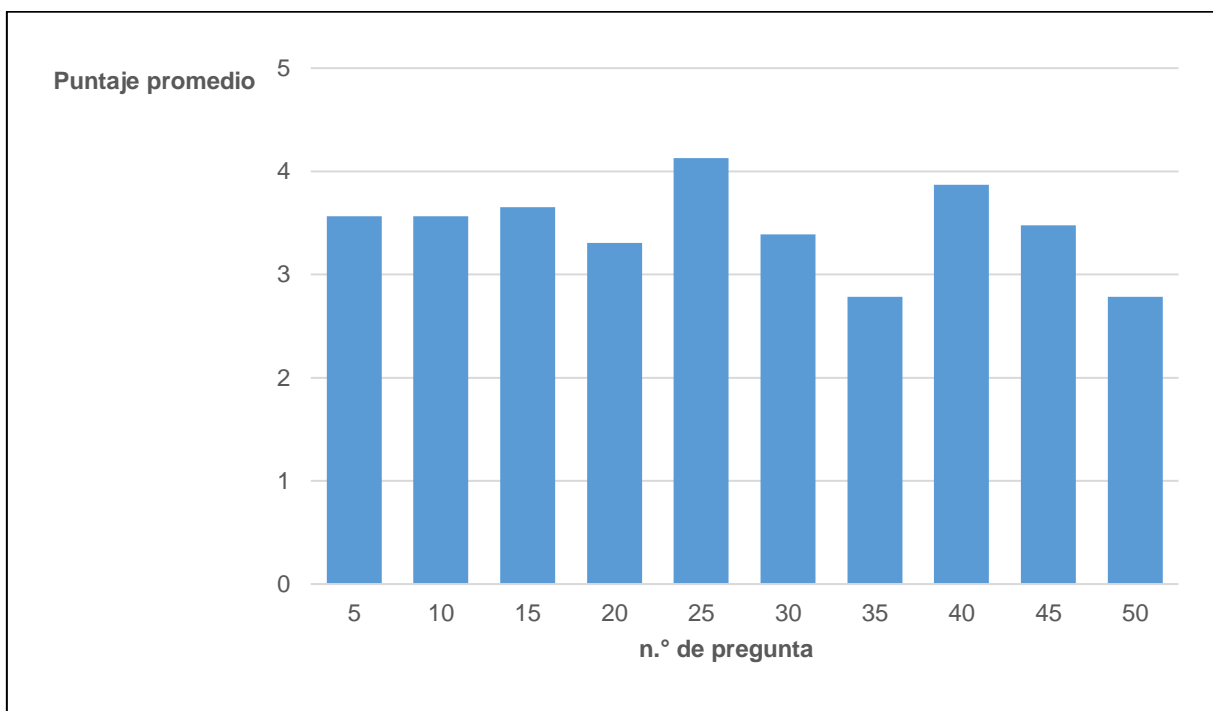
El factor condiciones laborales del clima organizacional obtuvo una puntuación de 34,5, lo cual significa que esta dimensión se percibe de manera favorable por la muestra de colaboradores de American Business Academy, Sede Central San José. Lo anterior se fundamenta en los resultados obtenidos para cada una de las preguntas del cuestionario referidas a dicho tópico, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 8. Resultados sobre el factor de condiciones laborales del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

n.º pregunta	Factor de condiciones laborales	Resultados obtenidos					Promedio
		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre	
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	2	4	9	52	15	3,6
10	Los objetivos del trabajo son retadores.	1	6	21	24	30	3,6
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	1	2	24	32	25	3,7
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	2	6	18	40	10	3,3
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	0	2	12	36	45	4,1
30	La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.	1	4	30	28	15	3,4
35	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	2	16	21	20	5	2,8
40	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	1	2	12	44	30	3,9
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	0	10	18	32	20	3,5
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	5	10	18	16	15	2,8
Sumatoria							34,5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Resultados sobre el factor de condiciones laborales del clima organizacional de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral, según categoría diagnóstica

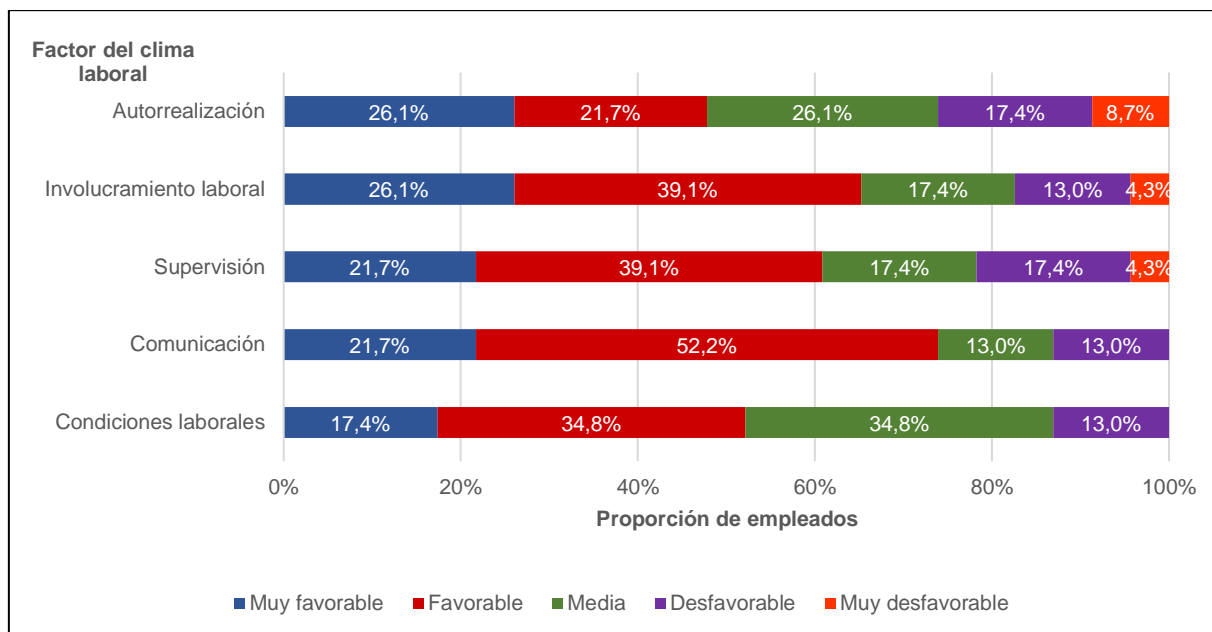
Abordando puntualmente el clima laboral de la empresa, a continuación se indican la tabla 9 y el gráfico 9, los cuales muestran los resultados obtenidos en cada factor del clima laboral, según cada categoría diagnóstica. Esto se realiza desarrollando una tabla de contingencia con la proporción de trabajadores de acuerdo con el factor del clima y categoría diagnóstica, y mediante un gráfico horizontal 100 % apilado que permite apreciar la distribución respectiva.

Tabla 9. Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral según categoría diagnóstica. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

Factor del clima laboral	Categoría diagnóstica				
	Muy favorable	Favorable	Media	Desfavorable	Muy desfavorable
Autorrealización	26,1 %	21,7 %	26,1 %	17,4 %	8,7 %
Involucramiento laboral	26,1 %	39,1 %	17,4 %	13,0 %	4,3 %
Supervisión	21,7 %	39,1 %	17,4 %	17,4 %	4,3 %
Comunicación	21,7 %	52,2 %	13,0 %	13,0 %	0,0 %
Condiciones laborales	17,4 %	34,8 %	34,8 %	13,0 %	0,0 %

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral según categoría diagnóstica. American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión autorrealización, de los 23 participantes encuestados, el 26,1 % percibe que el factor de autorrealización (que implica la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral como las posibilidades de desarrollo a nivel personal y profesional) se encuentra en un nivel muy favorable.

Asimismo, el 21,7 % lo percibe de manera favorable. Respecto a la percepción media, el 26,1 % de los encuestados lo considera de esta forma, mientras que 17,4 % señala que es desfavorable. Solamente el 8,7 % lo percibe de forma muy desfavorable.

En el caso del involucramiento laboral (es decir, la identificación con los valores y el compromiso con la empresa), el 26,1 % de los encuestados lo percibe de forma muy favorable y el 39,1 % de manera favorable. Esto arroja un acumulado de 65,2 % de los encuestados que considera que el involucramiento laboral es favorable o muy favorable. Lo anterior es congruente con lo obtenido en la categoría diagnóstica a nivel general para este factor, la cual se muestra en la tabla 10 y concluye que la percepción en este caso es favorable.

Por su parte, en relación con la dimensión supervisión (es decir, la disposición de los supervisores o encargados para orientar y ayudar a cumplir las labores de los trabajadores), el 21,7 % la percibe en un nivel muy favorable, el 39,1 % favorable y solo el 34,8 % manifiesta que es media o desfavorable. Como se aprecia en la tabla 10, los participantes creen que el factor supervisión del clima laboral de la empresa es favorable, lo cual concuerda con lo mostrado en la tabla 9 y el gráfico 9 presentado.

Respecto a la dimensión comunicativa (que implica la claridad y fluidez de la comunicación dentro de la empresa), el 52,2 % de los trabajadores indica que se da en términos favorables y el 21,7 % que es favorable, lo cual arroja un acumulado de 73.9 % que considera este factor del clima dentro de alguna de estas 2 categorías diagnósticas. Esto es consistente con la tabla 10 en lo que corresponde a esta dimensión, la cual explica que a nivel general el factor comunicación se percibe como favorable por la muestra de colaboradores.

Por otro lado, en cuanto a las condiciones laborales (que supone los recursos brindados por la empresa para que los trabajadores cumplan las tareas encomendadas), el 17,4 % percibe que este factor es muy favorable. Asimismo, el 34,8 % lo percibe de manera favorable.

En lo que respecta a la percepción media, también el 34,8 % de los encuestados opina de esta forma; sin embargo, solo el 13,0% señala que es desfavorable y ningún colaborador cree que sea muy desfavorable. Esto ayuda a que el nivel general de percepción de las condiciones laborales por parte de la muestra de trabajadores sea favorable, tal y como se muestra en la tabla 10 de este trabajo.

4.1.4 Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral, a nivel general

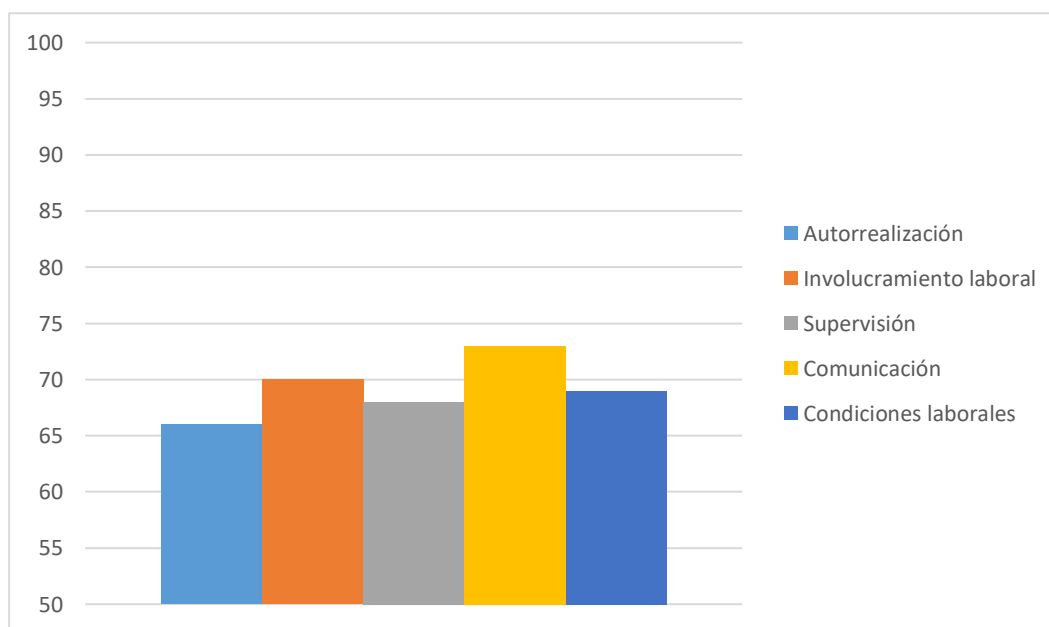
A continuación, se presenta el puntaje promedio que obtuvo cada factor del clima, con su respectiva categorización diagnóstica, a partir de las respuestas aportadas por cada uno de los participantes:

Tabla 10. Resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral a nivel general de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017

Factor del clima laboral	Puntaje	Categoría diagnóstica	Calificación obtenida escala del 1 al 100
Autorrealización	32,8	Media	66
Involucramiento laboral	34,8	Favorable	70
Supervisión	34,0	Favorable	68
Comunicación	36,3	Favorable	73
Condiciones laborales	34,5	Favorable	69
Total	172,4	Favorable	69

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Calificación de resultados concluyentes sobre los factores del clima laboral a nivel general de American Business Academy, Sede Central San José. Primer trimestre de 2017



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 10 se observan las calificaciones obtenidas por cada dimensión, siendo la nota de autorrealización la más baja con un 66. Además, la dimensión de involucramiento laboral obtuvo una calificación de 70, supervisión de 68, condiciones laborales de 69 y comunicación de 73, por lo cual esta última es la dimensión con mayor puntaje.

Para finalizar, la tabla 10 muestra que la sumatoria de todos los resultados generales obtenidos para cada factor del clima laboral de la empresa American Business Academy, Sede Central San José, corresponde a 172,4. En otras palabras, según la categoría de evaluación establecida en el capítulo III de este trabajo de investigación, el clima laboral en la empresa es percibido de forma favorable.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir de los resultados, se concluye que esta investigación alcanza el objetivo general planteado, al determinarse el clima organizacional en American Business Academy, sede San José, durante el primer trimestre de 2017, de forma tal que se estableció la percepción de los colaboradores de la empresa en relación con la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Se describieron las dimensiones del clima organizacional, determinándose que la percepción de los factores involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales es concebida por los trabajadores de la empresa en un nivel favorable, mientras que la dimensión autorrealización se ubica en un nivel medio.

Respecto al nivel de autorrealización, la gran mayoría de personas perciben que en la empresa las actividades que desempeñan les permiten desarrollarse y aprender, además calificaron positivamente el interés del jefe por el éxito de los colaboradores. En lo que respecta a las oportunidades de progresar en la institución, se obtuvo una percepción intermedia ya que es una organización pequeña y no cuenta con muchos puestos de trabajo. Este factor logra como nota un 66, es el que se percibe más bajo de todos por lo que se le debe prestar más atención para mejorarlo y así conseguir que el personal aumente sus niveles de autorrealización en la empresa.

En los resultados de la dimensión involucramiento laboral, se concluye que el personal en su gran mayoría está comprometido con el éxito en la organización. Sin embargo, se debe mejorar la definición de la misión, visión y valores de esta pues la gran mayoría de personas posee un conocimiento regular o poco sobre estos aspectos que son de gran importancia para que cada colaborador se sienta más identificado con la empresa. La nota obtenida es de 70 y aunque es percibida como favorable, aún se encuentran varios puntos débiles que se podrían mejorar para que la percepción de esta dimensión mejore.

La dimensión de supervisión es considerada como un punto favorable en general y la mejora en los métodos de trabajo se encuentra en un punto regular. También se concluye que las personas perciben de una manera regular que el trabajo sea realizado en función a métodos o planes establecidos. En cuanto a la calificación, la dimensión obtuvo un 68 por lo cual aunque no es alarmante, sí se deben tomar en cuenta planes de mejora.

En la percepción sobre la dimensión de comunicación, existen puntos positivos como la existencia de suficientes canales de comunicación o las facilidades para interactuar con personas de mayor jerarquía. No obstante, se percibe la comunicación fluida con los diferentes niveles jerárquicos en la empresa. La nota obtenida para esta dimensión es de 73, percibiéndose aún algo baja.

En el aspecto de condiciones laborales, se debe mejorar el punto referente a la remuneración al no ser percibida tan atractiva; además, contemplando los

objetivos, no son percibidos como retadores o las personas no los identifican ligados a la visión de la institución, esto puede suceder por el desconocimiento de la visión. El puntaje obtenido para esta dimensión es de 69, lo cual indica que aún admite mejoras sustanciales.

El resultado del diagnóstico del clima organizacional de la empresa, asociado a la escala de puntaje empleada, demuestra que los trabajadores de la organización consideran que el clima laboral percibido es de forma favorable, pero obtuvo una calificación de 69, lo cual significa que hay varios puntos que se pueden mejorar y a los cuales se les debe poner especial atención.

Con base en lo anterior, es recomendable abordar todas las dimensiones del clima analizadas e implementar mejoras en los campos que recibieron menor puntaje por parte de los trabajadores, al ser los que se perciben de forma desfavorable por los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda periódicamente realizar mediciones del clima organizacional con el fin de conocer cómo se encuentra el mismo y mantener un ambiente adecuado para el personal dentro de la organización. Al ser llevadas a cabo constantemente y con el mismo instrumento utilizado en esta investigación, se podrá generar un registro para comparar las mediciones e identificar de una mejor manera los puntos débiles.

En cuanto a la dimensión de autorrealización, es pertinente que la institución pueda facilitarles opciones de desarrollo profesional como seguir estudios adicionales que se vinculen con su actividad, especializaciones o capacitaciones constantes en aspectos variados tanto tecnológicos como pedagógicos.

Es necesario modificar el plan de capacitación para que el personal pueda mejorar el desempeño laboral y se encuentre más identificado y adaptado de acuerdo a las funciones asignadas.

Respecto al factor de condiciones laborales, se recomienda elaborar planes salariales de acuerdo con las competencias y el mercado en el que se desarrolla cada colaborador. A los docentes se les deben realizar ajustes de salario mínimo una vez al año a fin de reconocer el esfuerzo permanente de los mismos por cumplir con sus funciones y que sean justos según el nivel de desempeño y logros obtenidos.

En el factor de involucramiento laboral, se deben programar talleres de sensibilización para que se pueda conocer la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

Además, se deben difundir de una mejor manera las políticas institucionales, permitiendo al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización.

En lo que respecta a la dimensión de supervisión, se deben llevar a cabo constantemente evaluaciones del trabajo con la finalidad de valorar la calidad del servicio que se está ofreciendo y, en caso de encontrar deficiencias, poder mejorarlas paulatinamente.

Además, es conveniente informar a los colaboradores sobre las normas y procedimientos como, por ejemplo, guías de trabajo que existan en la organización para cada puesto.

En el caso de la comunicación, se recomienda efectuar actividades donde el personal, tanto docente como administrativo, pueda conocerse y así mejorar las relaciones de compañerismo, propiciando una relación más armoniosa entre el personal que facilite la comunicación entre diversos departamentos.

También, mantener en forma óptima los canales de comunicación para que cada colaborador esté debidamente informado de las actividades de la empresa.

Se recomienda prestar atención a los aspectos relacionados con las compensaciones y los beneficios que no son económicos y reciben los colaboradores de la organización, conocidos como salario emocional. Se debe mantener el reconocimiento por los logros, las capacitaciones adecuadas, entre otros, que ayudarán a que los colaboradores estén motivados.

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía consultada

Álvarez, M. (2014). *La gerencia estrategica para optimizar el clima organizacional hacia el personal docente*. (Tesis de graduación). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Azofeifa, I. (2013). *Guía para la investigación y desarrollo de un tema. Segunda Edición*. San José, Costa Rica: Editorial UCR.

Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Bello, J. (2012). *Guía para la elaboración de citas y referencias bibliográficos con base en la normatica de la APA, (2° ed.)*. México: Editorial Pearson Educación.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, (3° ed.)*. Colombia: Pearson Educación.

Casana Rubio, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy*. (Tesis de graduación). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú.

Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Trabajo de doctorado). Universidad Católica. Perú.

Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. (Tesis de graduación). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Chang Yui, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. (Trabajo de graduación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, (9° ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chinchilla Jiménez, A. y Oviedo Díaz, R. (2016). *Trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). (2015). *Aplicación de diagnósticos de calidad*. México: Autor.
- Deza, M. (2011). *Influència del clima Organitzacional en la motivació del personal assistencial d'infermeria mèdic quirúrgica*. (Tesis de graduación). Universitat de Barcelona. España.
- García Ramírez, M. y Ibarra Velásquez, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. (Trabajo de Graduación). Universidad de Guanajuato, México.
- Gómez, C. (2015). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. (Trabajo de graduación). Universidad Católica de Colombia.
- Gómez Gómez, M. y Correa Ortiz, L. (2014). *Diagnóstico y estrategias de mejoramiento del clima organizacional en pequeñas y medianas empresas Antioqueñas*. (Tesis de doctorado). Escuela de Ingeniería de Antioquia. Colombia.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la investigación*, (5° ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis de graduación). Universidad Complutense de Madrid.
- Jiménez, X. (2016). *Influencia del clima laboral en el logro de las metas en la Secretaría de planeación en la Gobernación de Vichada*. (Tesis de graduación). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración*, (14° ed.). México: McGraw-Hill.
- Macedo, V. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional en el Centro Universitario de los Valles*. (Trabajo de graduación). Universidad de Guadalajara. México.
- Müller, M. (2013). *Guía para la elaboración de tesis y consultorio gramatical*. Costa Rica: Editorial UCR.
- Navarro, P. (2013). *Análisis de los factores motivacionales que afectan la productividad en una constructora de Quito*. (Trabajo de graduación). Universidad de las Américas.
- Oviedo, R. (2016). *Metodología de la investigación: estructura de un proyecto de investigación*. San José, Costa Rica.
- Pazos Jiménez, E. y Gutiérrez Madrigal, F. (2011). *Manual para el curso de métodos de investigación*. San José, Costa Rica: Editorial Secade.

- Pérez Tenazoa, N. y Rivera Cardozo, P. (2015). *Clima organizaiconal y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013*. (Trabajo de graduación). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Perú.
- Pérez, Y. (2014). *Clima organizacional en el ámbito empresarial cubano*. (Trabajo de graduación). Universidad de la Habana. Cuba.
- Pineda Salazar, D. y Godínez Carreto, Y. (2011). *La motivación y el clima organizacional de los trabajadores de la Inmobiliaria El Paradise*. (Informe de investigación). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*, (23° ed.). Madrid, España: Espasa Libros.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, (15° ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*, (10° edición). Guatemala: Episteme.
- Segredo, A. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2013. Vol.39 (no.2), p. 385-393.
- Sibaja, X. (2012). *Estudio del clima organizacional como factor fundamental de las relaciones interpersonales de la empresa Triquint, SRL, durante el primer trimestre del año 2012*. (Tesina de graduación). Universidad Hispanoamericana. Costa Rica.

Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Talledo, M. (2015). *Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes.* (Trabajo de graduación). Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.

Villarroel, Y. (2011). *Análisis del clima organizacional en el departamento de compras del Rectorado de la Universidad de Oriente.* (Tesis de graduación). Universidad de Oriente. Venezuela.

6.2 Bibliografía electrónica

Barceló, J. (2015). *10 ejemplos de salario emocional.* Madrid, España. Disponible en: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>

Cuevas, J. (2011). *Factores que afectan y conforman el clima organizacional.* Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*, (14° ed.). Pearson Educación. Disponible en: <http://201.195.87.22:2222>

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P. y Soto Medina, L. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía.* Disponible en <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

- García, M. y Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- Llauradó, O. (2014). *La escala de likert: qué es y cómo utilizarla*. Recuperado de: <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- Lorenzana, L. (s.f.). *La motivación intrínseca y la motivación extrínseca*. Disponible en: <https://psicologiamotivacional.com/la-motivacion-intrinseca-y-la-motivacion-extrinseca/>
- Manene, L. (2012). *La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías*. Disponible en: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- Molina A. (2015). *Las nueve dimensiones del clima organizacional*. Lima, Perú. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Monge, N. (2014). *Teoría sobre la jerarquía de las necesidades humanas: la pirámide de Maslow*. Disponible en: <http://tomasalud.com/archivos/31214>
- Ortiz, A. (Sin Fecha). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Disponible en <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg>
- Portafolio. (2016). *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Colombia. Disponible en: <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>

6.3 Glosario y abreviaturas

6.3.1 Glosario

A

ABA

American Business Academy, 24.

Autoritaritarismo

Actitud de quien ejerce con exceso su autoridad o abusa de ella, 32.

B

Burocrática

Perteneiente o relativo a la burocracia, 33.

C

Capital humano

Valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia, 13.

Clientes

Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa, 12.

Clima organizacional

Percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otros, 9.

D

Diagnosticar

Examinar una cosa, un hecho o una situación para realizar un análisis o para buscar una solución a sus problemas o dificultades, 9.

Diagnóstico

Acción y efecto de diagnosticar, 34.

E

Extrínseca

Externo, no esencial, 39.

I

Intrínseco

Íntimo, esencial, 39.

M

Motivación

Influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo, 9.

O

Objetivos

Planteo de una meta o un propósito por alcanzar, 15.

P

Paternalista

Dicho de una persona, que adopta el paternalismo como forma de conducta, 32.

Propender

Inclinarse o tender a algo, 23.

R

Relaciones humanas

Cualquier interacción que se desarrolla entre dos o más seres humanos, ya sea de forma directa o indirecta, 12.

U

Usuarios

Aquella persona que usa algo para una función en específico, 9.

V

Variables

Representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto, 13.

ANEXOS

Anexo 1

Escala de clima organizacional (CLSPC)

Instrumento de medición del clima organizacional

Mi nombre es María Elena Conejo Vargas, estoy realizando mi tesina para optar por el grado de bachillerato en Administración con énfasis en Recursos Humanos, el tema de la misma es “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AMERICAN BUSINESS ACADEMY SEDE CENTRAL SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2017”. A efectos de la investigación, solicito su ayuda para responder a las siguientes preguntas, la información que usted suministre será de carácter confidencial y totalmente anónima. Responder de una manera espontánea y sincera es muy importante para mantener la calidad y objetividad de la investigación.

ESCALA DE CLIMA LABORAL (Palma, 2004)

Instrucciones:

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una equis (X) la que mejor describa su contexto laboral.

1. Género

Femenino _____ Masculino _____

2. Puesto.

Administrativo _____ Docente _____

3. Tiempo de laborar en la empresa:

0 a 2 años _____ 2 a 4 años _____ 4 a 6 años _____ más de 6 años _____

	Ninguno o nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5) 117
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal.					

28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					