

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI

FAREM-ESTELI



**Seminario de Graduación para optar a título de
Licenciado(a) en Administración de Empresas**

Tema:

Incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la Ferretería “La Popular” en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016.

Autores:

Castillo Arteta Johana del Carmen

Herrera Herrera Arelis Liseth

Lanuza Gámez Grissel Ariana

Tutores:

MSc. Flor Idalia Lanuza G.

MSc. Alberto Sevilla R.

Estelí, enero 2017.



DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis con amor a:

Dios: por darnos la vida, la salud, las fuerzas y sobre todo la sabiduría para culminar con éxito el esfuerzo de todos estos años de estudios.

Padres: por habernos motivado a continuar, apoyado, aconsejado, por sus valores que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada, por su amor.

Maestros: por sus enseñanzas que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación profesional, por su tiempo, por habernos guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo con éxito.

A la **Facultad Regional Multidisciplinaria** por permitirnos ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a todas aquellas personas que nos dieron su apoyo durante el transcurso de la carrera, en especial a:

Dios: por habernos guiado a lo largo de nuestra carrera, por darnos sabiduría, paciencia, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad, por poner en nuestro camino personas indispensables para continuar, por brindarnos una vida llena de oportunidades de aprendizajes, experiencias y de felicidad.

A nuestros padres: por el apoyo moral, económico en todo momento, por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestras vidas. Sobre todo por ser un ejemplo a seguir.

Maestros: por brindarnos su guía y sabiduría durante el transcurso de nuestra carrera quienes han sido pilares en nuestro camino, quién con sus orientaciones, conocimientos, manera de trabajar, persistencia, paciencia y motivación nos han impulsado al desarrollo de nuestra formación profesional.



VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hago constar que: **Castillo Arteta Johana del Carmen, Herrera Herrera Arelis Liseth y Lanuza Gámez Grissel Ariana**, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema: **“Incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la Ferretería “La Popular” en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016”**.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al análisis administrativo para el mejoramiento del clima organizacional.

También, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas orientados a mejorar las técnicas administrativas.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa; y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dieciocho días del mes de enero del 2017.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí



Resumen ejecutivo

En el presente estudio se abordaron diferentes temáticas como el proceso administrativo que contiene fases las cuales sirvieron para conocer cómo están diseñados los planes que se llevan a cabo en la ferretería “La Popular”.

El clima organizacional el cual depende del estilo de liderazgo utilizado, las políticas y los valores existentes, la comunicación, la estructura organizacional, el ambiente laboral, el comportamiento de las personas que participan en la empresa y la naturaleza del negocio.

La investigación es de carácter mixta ya que su objetivo es profundizar en la comprensión de estudiar y analizar la incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional con el cual conoceremos la percepción que tienen los colaboradores acerca de estos contextos.

Para la recolección de esta información, fue necesaria la utilización de instrumentos como encuestas y entrevistas, la cual sirvió como base para conocer los problemas existentes en dicha empresa y posterior realizar las respectivas recomendaciones que ayuden a mejorar.

La interpretación de todos los resultados obtenidos de los elementos del clima organizacional como: las condiciones laborales, liderazgo, recompensa, motivación, capacitaciones, trabajo en equipo, apoyo laboral, el desempeño de las actividades, conflicto, logros y dificultades y la comunicación; ayudaron a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa para así facilitar un plan de acciones el cual le ayudará en los factores que presentan deficiencias y fortalecer los que han contribuido a que la empresa se desarrolle en un buen clima organizacional.

Palabras claves: Administración, Proceso administrativo, Clima Organizacional y Plan.



Executive Summary

In this research, different topics were approached such as the administrative process that has phases which served to know how the plans that were implemented in “La Popular” hardware store were designed.

The organizational culture which depends on the leadership style used, policies and existing values, communication, organizational structure, work environment, the behavior of people that participate in the company, and the nature of the business.

The research is of a mixed type since its objective is to deepen in the comprehension of study and analyse the impact of the administrative techniques in the organizational culture in which we will know that perception that the employees have about these contexts.

For the gathering of this information, it was needed the use of instruments such as surveys and interviews. The data served as base to know the existing problems in the company and then to implement the respective recommendations that will help to improve.

The interpretation of all the obtained results from the elements of the organizational culture as the labor conditions, labor support, performance of activities, conflicts, achievements and difficulties, and communication helped to know the current situation in which the company is in to make easy an action plan which will help in the factors that represent deficiencies and to strengthen those that have contributed to the company's development in a good organizational culture.

Key Words: Administration, Administrative Process, Organizational Culture and Plan



INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Antecedentes	13
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Preguntas problemas	2
1.4. Justificación.....	3
II. OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo General	4
2.2 Objetivos específicos	4
III. MARCO TEORICO.....	5
3.1 Administración.....	5
3.2 Proceso administrativo	6
3.3 Clima organizacional	24
3.4. Plan	31
IV. SUPUESTO	33
4.1 Supuesto de investigación	33
V. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	34
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
6.1 Tipo de investigación.....	36
6.2 Universo de estudio.....	37
6.3 Criterios de la muestra	37
6.4 Tipo de muestra	37
6.5 Método y técnicas de recolección de datos.....	37
6.6 Etapas de la investigación.....	38
VII. RESULTADOS.	40
7.1 Generalidades de los colaboradores.....	40
7.2 Técnicas administrativas	44
7.3 Clima organizacional	58
7.4 Factores en el clima organizacional.	68
7.5. Plan de acciones para ferretería "La Popular"	76
VIII. CONCLUSIONES	82
IX. RECOMENDACIONES	84



X.BIBLIOGRAFÍA	86
XI.ANEXOS	92
Anexo 1: Encuesta	93
Anexo 2: Entrevista No.1	97
Anexo 3: Entrevista No.2.....	97
Anexo 4: Cronograma de Actividades	99
Anexo 5. Tablas de contingencia	100



INDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1: Rango de Edades	40
Gráfico 2: Estado civil	41
Gráfico 3: Ubicación de puesto.....	42
Gráfico 4: Sexo.....	42
Gráfico 5: Nivel académico.....	43
Gráfico 6: Tiempo de laborar en la empresa	44
Gráfico 7: Fuentes de información para ingresar a la empresa	45
Gráfico 8: Su ingreso fue reclutamiento o ascenso	46
Gráfico 9: Tiempo de espera para ser seleccionado	47
Gráfico 10: Criterios para selección.....	48
Gráfico 11: Logros y dificultades	49
Gráfico 12: Conflictos	50
Gráfico 13: Motivación para realizar labores	51
Gráfico 14: Retribución por el trabajo	52
Gráfico 15: Recibe apoyo para mejorar su desempeño	53
Gráfico 16: Reconocimiento por el desempeño.....	55
Gráfico 17: Comunicación amena y profesional	56
Gráfico 18: Tipos de comunicación	57
Gráfico 19: Plan establecido.....	58
Gráfico 20: Manual de funciones	59
Gráfico 21: Oportunidades en la institución	60
Gráfico 22: Ascenso	61
Gráfico 23: Ausentismo	62
Gráfico 24: Consecuencias del ausentismo.....	63
Gráfico 25: Incentivos.....	64
Gráfico 26: Ambiente de trabajo	65
Gráfico 27: Conflictos entre compañeros	66
Gráfico 28: Satisfacción laboral.....	67
Gráfico 29: Nivel de responsabilidad.....	68
Gráfico 30: Cumplimiento de metas	69
Gráfico 31: Colaboración entre compañeros	70
Gráfico 32: El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado.....	71
Gráfico 33: Cumple con el reglamento estipulado	72
Gráfico 34: Tienes buena afinidad con la empresa	73
Gráfico 35: Tus opiniones cuentan para tomar decisiones.....	74



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad	100
Tabla 2: Estado Civil.....	100
Tabla 3: Puesto/área de trabajo	100
Tabla 4: Sexo	101
Tabla 5: Nivel académico	101
Tabla 6: Años de trabajar en la empresa.....	101
Tabla 7: Información utilizada para ingresar a la empresa	102
Tabla 8: Su ingreso fue por reclutamiento o acenso	102
Tabla 9: Tiempo de espera para el proceso de selección	102
Tabla 10: Criterios tomados en cuenta.....	103
Tabla 11: El jefe da a conocer logros y dificultades.....	103
Tabla 12: Resuelven conjuntamente los problemas.....	103
Tabla 13: Se siente motivado para realizar las labores	104
Tabla 14: Se considera justamente retribuido por el trabajo que realiza	104
Tabla 15: Recibe apoyo para mejorar su desempeño	104
Tabla 16: Los supervisores expresan reconocimiento por su desempeño	105
Tabla 17: Existe comunicación amena y profesional.....	105
Tabla 18: Tipos de comunicación que se emplean a lo interno	105
Tabla 19: El trabajo se realiza en función a un plan establecido	106
Tabla 20: Formato diseñado con reglas y procedimientos a seguir.....	106
Tabla 21: Existen oportunidades de progresar en la institución	106
Tabla 22: Durante el período de trabajo ha tenido algún ascenso	107
Tabla 23: Ausentismo	107
Tabla 24: Que provoca el ausentismo	107
Tabla 25: Recibe incentivos por realizar bien su trabajo	108
Tabla 26: Existe un buen ambiente de trabajo	108
Tabla 27: Ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo	108
Tabla 28: Satisfecho con el trabajo que realiza	108
Tabla 29: Nivel de responsabilidad.....	109
Tabla 30: Cumple con las metas de la empresa.....	109
Tabla 31: Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas.....	109
Tabla 32: El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado	109
Tabla 33: Cumple con el reglamento estipulado.....	110
Tabla 34: Tiene buena afinidad con la empresa.....	110
Tabla 35: Tus opiniones cuentan para tomar decisiones	110



I. INTRODUCCIÓN

El factor humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima organizacional ya que, con este se tiene a un personal motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos de la organización y proyectando confiabilidad y estabilidad al exterior de la empresa.

Basados en las referencias del marco teórico y las investigaciones realizadas, se propone en este estudio técnicas administrativas en el clima organizacional de la ferretería “La Popular” en la ciudad de Estelí, en la cual se conoció las percepciones que tienen los colaboradores del área en la que se desempeñan.

Para esto se han recopilado una serie de teorías e investigaciones que muestran porqué es importante la administración y el clima en las organizaciones y cómo a partir de la planeación esta proporciona a los directivos y a los colaboradores una visión de lo que se puede lograr, sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

El presente trabajo constituye un esfuerzo de indagación bibliográfica, histórica, recopilación y análisis arduo, redactada de una manera sencilla lo que fueron las premisas teóricas y metodológicas, así como el procedimiento que seguimos.

Consideramos que la investigación será de mucha utilidad para estudiantes, profesores e investigadores futuros.

El tipo de estudio es de carácter descriptivo, ya que incluye los elementos del proceso administrativo; definimos las unidades más relevantes que componen en la empresa el clima organizacional; luego, analizamos las incidencias de las técnicas administrativas su organización, dirección, planeación y control.



El principal resultado es la incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional a través del establecimiento y desarrollo de las funciones y secuencias que sirven para el fortalecimiento de ferretería “La Popular”. A la vez, se presenta una propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional que conduzca a la comprensión de un liderazgo oportuno.



1.1 Antecedentes

La historia del clima organizacional surge a partir del siglo XX esta teoría se planteó junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Esta teoría propone, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales.

Para la realización de esta investigación se consultó la página web www.biblioteca.unan.edu.ni en la cual se identificaron dos tesis de investigación que se consideran en los antecedentes de este estudio.

En una primera tesis de la carrera de Administración de empresas que se imparte en la Facultad de ciencias económicas recinto “Carlos Fonseca Amador” (RUCFA), se encontró el tema sobre: “Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima.” (Martínez & Balmaceda, 2013)

Esta tesis consiste en señalar la importancia que tiene la aplicación de estos tres factores: motivación, cultura y clima en el desempeño laboral de las entidades así como también hace referencia a los procesos organizacionales todo esto para determinar y conocer cuál será la viabilidad de la empresa.

Segunda tesis de la carrera de Administración de empresas que se imparte en la Facultad de UNAN-Matagalpa se encontró el tema sobre “Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial de Matagalpa (EDISMAT), Durante el Periodo 2013.” (González & López, 2013)

Esta tesis trata acerca de los factores del clima laboral, los cuales son aquellos que intervienen directamente en el comportamiento de los empleados, y de estos depende que sus capacidades, sus relaciones y su desempeño se vean alterados de manera positiva o negativa dentro de la organización.

Tercera tesis de la carrera de Administración de empresas que se imparte en la Facultad de UNAN-MANAGUA/FAREM-Estelí se encontró el tema sobre “Incidencia del clima



organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM-Estelí, en el primer semestre 2015.” (García, Melgara, & Villarreyna, 2015)

Esta tesis está enfocada en analizar el ambiente físico en el que se desempeñan los colaboradores como también el ambiente social de la institución para determinar el buen desempeño y así evaluar el clima organizacional donde se valoran los comportamientos organizacionales, ausentismo, satisfacción laboral del área administrativa de FAREM-Estelí.

Las tesis antes mencionadas son parte de los antecedentes encontrados para la investigación puesto que existen aspectos parecidos al tema que se abordará con la diferencia que estos autores evaluaron aspectos sobre los procesos organizacionales y la influencia del comportamiento organizacional y por lo tanto, el tema a investigar abordará temáticas relacionados con técnicas administrativas en el clima organizacional.

Con esta investigación se brindará una fuente de información, la cual podrá ser consultada por los colaboradores de la ferretería, estudiantes y personas interesadas en profundizar temas similares en futuras investigaciones.

1.2. Planteamiento del problema

Las técnicas administrativas son un instrumento para racionalizar los procesos de cambios en una empresa, también es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, integración del personal, dirección y control, todo esto es desarrollado para alcanzar un objetivo en común, aprovechando los recursos humanos, técnicos, materiales o de cualquier otro tipo, con los que cuenta la empresa para hacerla efectiva.

En este proceso uno de los puntos a considerar en la ferretería “La Popular” es que se tiene un proceso administrativo estructurado pero en cierto momento no se puede cumplir con ello porque no se puede poner en marcha todo lo planeado, esto limita a que la empresa no pueda alcanzar sus objetivos a corto plazo.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es de la cualidad o de propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa y que influyen en su comportamiento.

Es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de la organización.

El clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado de las políticas y los valores existentes, la estructura organizacional, las características de las personas que participan en la empresa, la naturaleza del negocio y la etapa de vida de la empresa.

La falta de motivación, oportunidad de rotación de personal, conflictos internos entre compañeros y la falta de capacitaciones al personal en la ferretería “La Popular”, no permite que en esta se establezca un buen clima organizacional.

La aplicación de un plan de acción ayudará a la ferretería “La Popular” a establecer y mejorar el clima organizacional de tal modo que estas les faciliten el alcance de metas y objetivos propuestos en la empresa.



1.3. Preguntas problemas

Pregunta directriz

¿Cómo inciden las técnicas administrativas en el clima organizacional de ferretería “La Popular” en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016?

Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son las técnicas administrativas que utiliza ferretería “La Popular”?
2. ¿Qué tipo de clima organizacional existe en ferretería “La Popular”.?
3. ¿Cómo han afectado los factores del clima organizacional en ferretería “La Popular”?
4. ¿Qué acciones se deben aplicar para mejorar el clima organizacional de ferretería “La Popular”?



1.4. Justificación

Con el transcurso del tiempo es necesario que toda institución establezca un buen clima organizacional en el cual se integre toda la parte interna que es el personal y parte externa en la cual se incluirían a los clientes, proveedores ambos elementos servirán para conocer el funcionamiento de cada uno de las áreas de la entidad y verificar cómo funciona el clima organizacional.

Es necesario destacar que si la organización no cuenta con un clima organizacional favorable, esto afectará a la empresa ya que existen ciertos aspectos de la organización en los cuales no todo el personal se acopla a ellos los cuales pueden ser, el comportamiento, la comunicación, el liderazgo, las características personales de cada uno de los colaboradores, la infraestructura. También puede estar involucrado el entorno social ya que en muchas ocasiones este influye en cómo se pueda o no cumplir con un plan diseñado.

Esta investigación servirá de instrumento para la empresa ferretería “La Popular” y le facilitará propuestas que ayuden a mejorar el clima organizacional y aportar elementos que permitan corregir puntos que estén afectando directamente en la entidad todo esto para contribuir en el crecimiento de la empresa.

La investigación beneficiará en principio a estudiantes, docentes y demás personas que se interesen en hacer investigaciones con relación a este tema, ya que les servirá de guía para conocer más sobre estos casos y que estos puedan lograr desarrollar este tema de manera más aplicada.



II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar la Incidencia de las técnicas administrativas en el clima organizacional de la ferretería “La Popular” en la ciudad de Estelí, primer semestre 2016.

2.2 Objetivos específicos

1. Analizar las técnicas administrativas que utiliza ferretería “La Popular”.
2. Describir el clima organizacional que existe en ferretería “La Popular”.
3. Identificar los factores en el clima organizacional de ferretería “La Popular”.
4. Proponer un plan de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en ferretería “La Popular”.



III. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan 4 ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de esta investigación:

1. Administración.
2. Proceso administrativo.
3. Clima Organizacional.
4. Plan

3.1 Administración

Administración es 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. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

“Relacionándolo con la empresa ferretería “La Popular” cuenta con diversas áreas en dónde se registran operaciones de las diferentes actividades que se llevan a cabo, como el registro contable y financiero, la compra, y venta de productos ferreteros.”

3.1.1 Importancia de la administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por qué una vez creada crece con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que en laza todos los demás subsistemas.



3.1.2 Objetivos de la administración

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios. (Cabrera, 2004)

3.2 Proceso administrativo

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (Freeman, Gilbert, & Stoner, 1996)

3.2.1 Planeación

La 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 de tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. En la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

“En Ferretería “La Popular” no se tiene un plan estructurado por lo que esto implica que el trabajo que realicen los colaboradores sea un poco más complejo”



3.2.1.2 Importancia de la planeación

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

La planeación es la vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar el o los objetivos, y como último el control que se tiene que tener para medir los resultados si fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación. (Vásquez, 2014).

3.2.1.3 Principios de la planeación

- **Principio de la universalidad.**

Supone la inclusión de todo el universo de factores que propicien desarrollar el plan de forma efectiva, a saber: tiempo, personal, materiales, presupuesto, etc.

- **Principio de racionalidad.**

La sustentación de los planes debe apoyarse en el uso de la lógica, por lo que deben incluir metas alcanzables, las cuales dispongan de los recursos necesarios para llevarlas a vías de hechos. (Gómez, 2013)

- **Principio de la precisión.**

Para lograr el cumplimiento de las metas con la eficacia y eficiencia deseadas, es imprescindible realizar el proceso de planificación con un alto grado de precisión, que cierre el paso a lo eventual y a las improvisaciones. Los planes deben constituir una sólida



estructura a partir de la cual puedan calcularse las adaptaciones a las condiciones específicas del futuro mediato. (Gómez, 2013)

- **Principio de la flexibilidad.**

El cumplimiento del principio anterior, debe dejar, no obstante, un margen para los cambios que pueda ser necesario introducir, debido a variaciones no previsibles de las circunstancias del entorno, que tengan lugar después de la concepción del plan. Aun cuando este planteamiento pueda ser considerado como contradictorio, todo plan deberá ser simultáneamente lo suficientemente preciso para minimizar los cambios por variaciones previsibles, y lo suficientemente flexible, para asimilar los cambios que sea necesario introducir debido a variaciones no previsibles. Téngase en cuenta que no es lo mismo rigidez que exactitud.

- **El principio de la unidad.**

Todos los planes que se elaboren en la organización deben responder a un plan general único, para lo cual es preciso garantizar su coordinación e integración. Los planes de las diferentes áreas funcionales de la entidad deben coordinarse de tal manera que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. Lo anterior evidencia la necesidad de que todas las áreas participen activamente en la elaboración de los planes, de forma que se conjuguen todos los propósitos e intereses, en un único documento que recoja las metas de la organización de manera integral.

En las empresas estatales cubanas es preciso lograr la participación activa de todos los miembros de la organización, toda vez que en una sociedad socialista, son los trabajadores los legítimos dueños de los medios de producción. Por otra parte, es una manera de garantizar la implicación y el compromiso emocional de todos los empleados con las metas de la organización. (Gómez, 2013)



- **Principio de factibilidad.**

Lo que se planee debe ser realizable; no tiene sentido elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **El principio de compromiso.**

Este principio indica que la planeación a mediano plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, preservando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos. Por otra parte, la planificación debe incluir el compromiso de todos los miembros de la organización para llevar a vías de hechos las decisiones adoptadas en su ejercicio.

- **Principio de factor limitante.**

El ejercicio de la planeación supone que los administrativos dispongan de las competencias necesarias para detectar los factores que puedan limitar o frenar el logro de las metas y propósitos de la organización. Este principio enfatiza la importancia de la objetividad en el momento de la selección de un curso de acción entre diferentes alternativas para alcanzar los fines propuestos.

- **Principio de inherencia.**

Este principio sustenta que la planeación es inherente a cualquier organización humana y es condición necesaria de la administración. Sólo mediante la planificación eficaz se puede conducir la organización al éxito, garantizar la eficacia de la gestión y ofrecer respuestas oportunas a los cambios del entorno donde ésta se inserta. (Gómez, 2013)



3.2.1.4 Tipos de planeación

Planeación Estratégica

Este enfoque se preocupa por monitorear los cambios que ocurren en el medio ambiente, tanto en la fase de elaboración del plan como durante su implementación, así como en descubrir y vigilar la complejidad de las relaciones entre las variables que lo componen y que afectan la consecución de las metas establecidas. La Planificación Estratégica reconoce la existencia de diferentes intereses en los grupos sociales afectados por la implementación de los planes, por lo que también deben ser considerados con el propósito de agregarle viabilidad a su ejecución. Interesa a la planificación estratégica comprender las relaciones que existen entre ellos, que pueden convertirse tanto en alianzas como en conflictos.

- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un sistema que tiene la capacidad de auto reproducción y organización.
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede la acción y permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.

La planificación táctica operacional

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio.



- Trata con actividades normales programables.
- Se maneja información interna y externa.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos cortos.
- Está orientada hacia la administración de recursos.
- Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.

La planificación normativa:

Se caracteriza por concederle un grado alto de importancia al fiel cumplimiento de las normas que previamente han sido establecidas. Supone que los estándares, usualmente establecidos por especialistas y técnicos, garantizan el cumplimiento de los resultados deseados, o al menos son la mejor manera de acercarse a ellos. Esta actitud, algunas veces, conduce a la desatención de los cambios que ocurren en el entorno y sus efectos en la validez y utilidad del plan. Minimiza además, el efecto que resulta de las relaciones e intereses de los grupos sociales que participan en la elaboración, implementación o de los efectos del plan. (Echeverría, 2015)

3.2.2 Definición de organización

La organización, es el segundo elemento del proceso administrativo la cual incluye un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros. (Cruz, 2013)

“Los trabajadores de la ferretería están organizados en cuanto a la división de actividades que les corresponde a cada uno por área.”

3.2.2.1 Importancia de organización

La empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente influye en la necesidad de efectuar cambios



en la organización. También es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. En el cual se suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos esto evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementado la productividad, y eliminando la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades. (Guillen, 2013)

3.2.2.2 La estructura y el proceso de organizar

Según Cannice, Koontz, & Weilhrich (2012) organizar es un proceso que requiere y se consideran varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar

- Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y como tal está sujeta a cambios.
- El ambiente que la rodea como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
- Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse entorno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que



las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

3.2.3 Definición integración del personal

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos de 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 estructura internacionales de funciones y cargos. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

La integración de personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ella el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento, selección de candidato, y la inducción de los empleados de nuevos ingresos. (Merlín, 2006)

3.2.3.1 Importancia de integración del personal

La integración de personal tiene efecto en la dirección y el control. Por ejemplo el administrador debidamente capacitado, crean las condiciones necesarias para que, mediante el trabajo en grupos, los individuos puedan cumplir los objetivos de la empresa y alcanzar al mismo tiempo sus metas personales.

Una adecuada integración del personal facilita la dirección de igual manera, la selección de administradores de calidad.

Para la integración del personal se requiere un enfoque de sistemas abiertos. Este se aplica dentro de la empresa, la que a su vez se vincula con el ambiente externo. Por lo



tanto es necesario tomar en cuenta factores internos de la empresa como políticas de personal, ambiente organizacional y el sistemas de compensación.

3.2.3.2 Factores situacionales que afectan la integración de personal

Muchos factores situacionales afectan el proceso efectivo de integración de personal como: la parte externos que incluyen el nivel educativo, las actitudes que prevalecen en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las leyes y reglamentos que influyen en la integración de personal de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También hay muchos factores internos que la afectan, entre ellos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de compensaciones y los diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no para algunos cargos, como el de gerente de ventas, la capacidad en relaciones interpersonales puede ser de importancia vital, en tanto que la misma capacidad puede ser menos decisiva para un científico investigador que trabaja de manera independiente en el laboratorio. La integración de personal efectiva, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque está, en este caso, en los que tienen importancia especial para la integración de personal. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012)

3.2.3.3 Reclutamiento.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2007)



“La mayor parte de los trabajadores ingresaron a la empresa por medio de reclutamiento, y la encargada de realizar este proceso es la administradora.”

Fuentes de reclutamiento

Existen dos tipos de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador las internas y las externas.

Fuentes internas.

Se denomina así aquellas fuentes que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeña un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

Sindicato, archivo o cartera de personal, familiares y recomendados, promoción o transferencia de personal.

Fuentes externas.

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las fuentes profesionales y educativas, que son las siguientes:

Fuentes profesionales y educativas, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, agencia de colocación, Outsourcing, la puerta de la calle, medios impresos, radio y televisión, grupos de intercambios, reclutamiento on line (en línea vía internet), bolsa de trabajos virtuales, redes sociales y grupos de intercambios virtuales. (Grados, 2013)

3.2.3.4 Selección

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.



Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: 1. Adecuación de la persona al trabajo. 2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Técnicas de selección

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, prueba de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación. (Chiavenato, 2007)

3.2.4 Dirección

La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la empresa.

La dirección es parte del trabajo de todos los administradores, así el presidente de la empresa, el gerente de venta regional, o el supervisor de un departamento, todo individuo que tiene a su cargo un grupo de subordinados, sin importar su número, debe dirigir. (Benavides, 2004)

Es el proceso de dar pasos para hacer actividades colectivas hacia un propósito común hacia los rumbos deseados dando a aplicación de los recursos organizacionales e interpretar los planes que se desarrollaran con el capital humano.

Como también implica el desarrollo sistemático de esta función requiere una respuesta continua a los cambios del entorno empresarial, lo que se denomina dirección estratégica,



y requiere establecer políticas empresariales de planificación, organización, gestión y control. (Trinidad, 2014)

“Teniendo estos conceptos se observa la importancia que tiene la orientación de cada una de las actividades que se realizan en la ferretería para que se puedan cumplir con los propósitos.”

3.2.4.1 Liderazgo

“Liderazgo es el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otros; para garantizar y / o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado”. (Herrera C. , 2009)

El liderazgo se define como la “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

▪ Tipos de liderazgo

Líder autocrático

El líder fija directrices sin participación alguna del grupo y dicta órdenes para la ejecución de las tareas. El líder es dominante y personal en sus críticas y elogios. El comportamiento de los grupos muestra fuerte tensión, frustración y agresividad y, por otra parte no se observa espontaneidad, iniciativa ni formación de grupo de amistad

Líder democrático o participativo

El líder debate con los grupos las directrices y las decisiones. Esto provoca que los grupos diseñen medidas y técnicas para alcanzar los objetivos. El líder apoya a los



grupos, les da orientaciones, explicaciones, es objetivo y se limita a los hechos en sus evaluaciones críticas.

Líder liberal

El líder se retira totalmente y brinda completa libertad para las decisiones individuales o grupales. Aun cuando la actividad de los grupos fue intensa la producción resulta mediocre.

“El gerente toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, se puede señalar que el tipo de liderazgo vivencial de la ferretería requiere de mayor atención para que se puedan emitir cambios que ayuden a adaptarse de manera positiva y esto a su vez pueda ayudar a contribuir al mejoramiento en el ámbito laboral”

3.2.4.2 Motivación

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos clave de motivación

Intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Judge & Robbins, 2009)



“La motivación es uno de los factores internos de la ferretería la cual requiere de una mayor atención para que pueda incitar a que los colaboradores se sientan estimulados a actuar de manera positiva y a así esto contribuya a tener un mejor ambiente en organizacional.”

3.2.4.3 Comunicación

La palabra comunicación procede del latín comunis, que significa “común”. La comunicación es la trasmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012)

- **Tipos de comunicación**

Comunicación verbal

Está formada por el uso oral o escrito de las palabras para comunicar un significado. La comunicación escrita puede ser tanto interna –memorias, listados, datos y elementos de rendimiento- como externo- estudio de mercado, requerimientos del cliente, listados de accionistas, folletos de marketing y esfuerzos promocionales. Gran parte de la comunicación verbal interna implica comunicación a corto plazo, como reuniones o memorias. Otros medios incluyen el uso del teléfono u otros dispositivos de la tecnología de la comunicación. En este sentido gran parte de este tipo de comunicación tiene una base uno a uno, donde el intercambio es interactivo ya sea en reuniones, en los pasillos o a través del teléfono, entre otros.

Comunicación no verbal

Se produce cuando la comunicación tiene lugar sin la intervención de los medios orales o escritos. Efectivamente, es una comunicación a través de comportamientos y símbolos que determinan el significado que las personas les dan en la comunicación. Las expresiones, la gesticulación y las posturas corporales proporcionan significados que son reconocidos instantáneamente por las personas. Estas son respuestas condicionadas que podrían haber sido aprendidas antes de que una persona aprendiera a hablar. Los



significados son interpretados como un esfuerzo. Como consecuencia, la comunicación no verbal es una comunicación cultural y, como tal, atribuye diferentes significados a los mismos comportamientos o símbolos. La comunicación oral no puede conseguirse eficazmente sin algo de la comunicación no verbal. Gran parte de la comunicación no verbal se usa para proporcionar una confirmación clave al mensaje oral. En este sentido, los directivos pueden mejorar el proceso de comunicación con respecto a la comunicación no verbal. (James, 1997)

Comunicación Formal

La comunicación formal se divide en escrita y oral. Tareas diarias se manejan a través de la comunicación oral, mientras que las cuestiones de mayor relevancia requieren la comunicación escrita.

Comunicación Informal

La comunicación informal se refiere al intercambio de información de manera no oficial, está basada en las relaciones informales: Amistad, pertenencia a un mismo club, mismos intereses

Está libre de todas las formalidades organizativas. El intercambio de mensajes informales generalmente se lleva a cabo en comidas, eventos sociales, fiestas, etc. En estas ocasiones, los superiores pueden reunir información de sus subordinados que sean difíciles de obtener a través de la comunicación formal. Estos mensajes incluyen comentarios, sugerencias, etc. En este caso la comunicación se realiza a través de la gesticulación, movimiento de la cabeza, sonriendo o bien permaneciendo en silencio. No existe un canal definido de comunicación. (Hernández S. , 2015)

“El principal medio de comunicación que se emplea en Ferretería “La Popular” para informar acontecimientos o avisos es la verbal empleada en las distintas áreas y muy a menudo se da la no verbal.”



El proceso de la comunicación

Los diferentes componentes conforman el proceso de comunicación los cuales son: emisor, mensaje, canal, receptor, retroalimentación, entorno y ruido.

El emisor: Es un episodio de comunicación por lo general es una persona que intenta enviar un mensaje hablado, escrito con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas.

El mensaje: Es la esencia del episodio de comunicación, un propósito o idea que se va a transmitir.

Canal (medio): Por lo general, hay varios canales o medios de comunicación para enviar mensajes en la organización. Lo clásico es que los mensajes sean escritos, (por medios electrónicos), hablados, o una combinación de ambos.

El receptor: Es la persona que recibe el mensaje y los descodifica en un significado que él puede comprender. Aquí es donde puede diferenciar el mensaje que pretendía enviar y el mensaje real que se ha descodificado. Esto pone en un gran énfasis en asegurar que los símbolos que serán usados para descodificar el mensaje son comprendidos por el emisor y que el mensaje y el medio usado consideran estos símbolos.

El feedback (retroalimentación): Es una respuesta al mensaje descodificado. Esta podría ser en forma oral, escrita o tan solo un mensaje no verbal. El feedback proporciona la base para elaborar y mantener continuamente información compartida.

Entorno: Una comprensión plena de la comunicación exige conocer el entorno en el que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura de la organización (actitudes y atmósfera) es un factor clave que influye en la comunicación.

El ruido: Es cualquier cosa que interfiere la trasmisión del mensaje. El ruido puede causar la generación de otros símbolos en el mensaje y, por tanto, cuando este es descodificado dará un resultado final distinto en la comunicación. (DuBrin, 2008)



3.2.5 Control

Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

3.2.5.1 Proceso de control básico

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. Establecer estándares
2. Medición del desempeño contra estos estándares
3. Corregir las variaciones de los estándares y planes. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

3.2.5.2 Importancia del control dentro del proceso administrativo

Expresa que el objetivo de esta función administrativa es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición. (Navarrete K. , 2013)

3.2.5.3 Tipos de control

Terry (1999) en su libro “Principios de Administración” expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación

1. **Control preliminar**, Este tipo de control tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para



asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

2. Control concurrente, Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

3. Control de retroalimentación, Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. (Mairena, Romero, & Sánchez, 2003)

“Los tipo de control que se da en ferretería es el control financiero este se realiza cuando se está revisando el rendimiento de los recursos financieros y es concurrente porque se efectúa frecuentemente.”



3.3 Clima organizacional

A continuación se exponen las siguientes definiciones sobre el clima organizacional.

El clima es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos procesos que funcionan en ella e intervienen, además los elementos psicológicos de los trabajadores, determinándose por estos últimos a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento. El clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente. (Valdés, 2010)

El clima organizacional también se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa. (Chiabonato, 2000)

“El clima organizacional de ferretería “La Popular” se desarrolla en un ambiente público, la cual es frecuentada por clientes y proveedores estos a su vez se están relacionando con el personal administrativo y el de venta según la necesidad de cada uno.”

“Uno de los elementos que interviene en el clima organizacional es la comunicación que por lo general, no se controla la transmisión del mensaje, lo que provoca que no exista una comprensión apropiada por lo que en ocasiones tiende a que surgen conflictos entre los colaboradores de la empresa.”



3.3.1 Tipos de clima organizacional

Los tipos de clima organizacionales que menciona (Paz, 2007) son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional provoca temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidos en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las



relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

“La participación se logra mediante la identificación que tienen los colaboradores con los objetivos de la empresa.”

3.3.2 Características del clima organizacional

- El diseño y la estructura organizacional resaltándose; el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sean de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección, coordinación, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- El clima tiene un carácter general, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.



- El clima difiere a la tarea, ya que pueden ser percibidos distintos climas por personas que realizan la misma actividad, otra diferencia es con la satisfacción laboral ya que esta última expresa una reacción afectiva hacia su labor u organización. (Valdés, 2010)

3.3.3 Factores que determinan el clima organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, González,(2014) establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

1. Estructura

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

“Se deberá de redistribuir equitativamente las actividades para que todos colaboraren con el objetivo que es la rentabilidad de la empresa.”

2. Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autoridad en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de autoridad que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

“En cada área hay responsables, los que se coordinan con los otros colaboradores para llevar a cabo las actividades de la ferretería.”



3. Recompensa:

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafíos:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.



8. Conflicto:

Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Los aspectos antes mencionados influyen de forma positiva y negativa causando un efecto en el clima organizacional de la entidad y dependiendo de cómo sean desarrollados así mismos se observaran los resultados en el desempeño laboral. (González T. , 2014)

3.3.4 Factores psicológicos en el clima organizacional

Los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis, Newstrom, & Robbins,(1999).

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura organizacional
- Estrés



➤ Conflicto: (Velázquez, 2002)

“La implementación de la motivación, actitudes, valores, cultura organizacional, estos términos garantiza que los colaboradores se desempeñen bien, con el propósito de mantener un mejor clima organizacional en la parte interna.”

3.3.5 Tipos de estrés laborales del clima organizacional

Tipos de estresores laborales:

Se clasifican en:

Estresores del ambiente físico, entre los que se encuentran:

- La iluminación. No es lo mismo trabajar en turno nocturno que en el diurno, como no es lo mismo trabajar con iluminación deficiente, ya sea por falta de luz como por el hecho de que los locales estén pintados con colores agresivos y no refrescantes a la vista.
- El ruido. Trabajar con alarmas continuamente, puede afectar no sólo al oído, sino al desempeño del trabajo: satisfacción, productividad, etc.
- Ambientes contaminados. La percepción de los riesgos, puede producir mayor ansiedad en el profesional, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico.
- La temperatura. A veces trabajar en un ambiente caluroso, incluso expuestos al intenso calor del sol, genera un tremendo desconfort.
- Peso. Tener que manipular grandes pesos físicos de manera continuada e incluso riesgosa hasta para su vida, es un elemento generador de estrés. (Rodríguez, 2009)

“En la ferretería “La Popular” algunos de estos factores forman parte del clima organizacional por el tipo de trabajo que se realiza y por ende son inevitables que se ocasionen en algunas áreas.”



3.4. Plan

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto.

3.4.1.1 Presentación ejecutiva del plan

Se trata del resumen ejecutivo dirigido al tomador de decisión, el que procura ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de gestión y medición de resultados.

3.4.1.2 Los objetivos del plan

Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de acción.

3.4.1.3 Responsabilidades y apoyos

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de la actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran, los recursos pueden ser: materiales, económicos, humanos, legales etc.



3.4.1.4 Divulgación

El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucradas en la ejecución del plan. (Duran, 2004)

3.4.1 FODA

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (González H. , 2005)



IV. SUPUESTO

4.1 Supuesto de investigación

Las técnicas administrativas inciden positivamente en el clima organizacional de la ferretería “La Popular”



V. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivos	Variables	Concepto	Indicadores	Fuentes	Técnicas	Ítem
Analizar las técnicas administrativas que utiliza Ferretería "La Popular".	Técnicas administrativa	Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (Freeman, Gilbert, & Stoner, 1996)	Reclutamiento	Personal de ferretería "La Popular"	Encuesta	8
			Selección.			11
			Liderazgo	Contador y supervisora	Entre vista	17
Motivación.						
Describir el clima organizacional que existe en Ferretería "La Popular".	Clima organizacional	El clima es el resultado de determinados elementos objetivos que caracterizan a una organización, como su diseño y estructura organizacional, los distintos procesos que funcionan en ella, e intervienen además los elementos psicológicos de los trabajadores, determinándose por estos últimos a través de sus percepciones sobre las características anteriores y otras, manifestándose de esa manera su conducta y comportamiento. O sea, el clima organizacional es asociado a las percepciones que tenga el trabajador sobre el entorno laboral, las cuales se mantendrán o variarán en función de las interacciones entre los trabajadores y de estos con el medio ambiente. (Valdés, 2010)	Comunicación.	Personal de ferretería "La Popular"	Encuesta	20
			Estructura			25
			Rotación			
			Ausentismo	Contador y supervisora	Entre vista	26
			Motivación			27
			Recompensa			
			Comunicación			
Capacitación						
Conflicto						
Liderazgo						
Satisfacción						



Identificar los factores en el clima organizacional en las áreas de Ferretería “La Popular”.	Factores en el Clima organización.	Los factores claves del éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndolo única. (López, 2002)	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Identidad. Motivación Satisfacción Cultura Organizacional	Personal de ferretería “La Popular”	Encuesta	30
				Contador y supervisora	Entre vista	35
Proponer un plan de acciones para el mejoramiento del clima organizacional de la Ferretería “La Popular”.	Plan de acciones	Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. (Duran, 2004)	✓ Análisis FODA ✓ Elaboración de un plan de acciones.	Personal de ferretería “La Popular”	Encuesta	
				Contador y supervisora	Entre vista	



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de investigación

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Baptista, Fernández, & Hernández, 2014)

El enfoque de la investigación será mixto, ya que incluye elementos cualitativos y cuantitativos:

Es cualitativa, ya que tiene como objetivo profundizar en la comprensión de estudiar y realizar un análisis de la incidencia de técnicas administrativas en el clima organizacional.

Cuantitativo porque se recopiló información la cual sirvió para la medición sistemática y el análisis de datos para contestar preguntas del documento las cuales sirvieron para realizar las generalidades y conclusiones de la investigación.

Esta es una investigación aplicada porque se estudió la problemática del clima organizacional en la ferretería “La Popular” además se desarrolla un plan de acciones administrativas que ayudaran a mejorar el clima organizacional.

El tipo de estudio que se desarrolló es de carácter descriptivo, ya que se describen las propiedades de un grupo, en este caso la incidencia de los procesos administrativos las dimensiones del clima organizacional en la ferretería “La Popular” para lo cual se aplicaron técnicas como la entrevista y encuestas.



6.2 Universo de estudio

El universo de esta investigación lo constituye los 15 trabajadores de la ferretería “La Popular” contiguo a Petronic “El Carmen”, y también cuenta con una sucursal en la salida sur contiguo al Sopón en la ciudad de Estelí. Es una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros establecida en Nicaragua.

6.3 Criterios de la muestra

Los criterios tomados en cuenta son:

- Accesibilidad del lugar para investigar y aplicar instrumentos.
- Disponibilidad por parte del personal de la ferretería “La Popular” para la obtención de datos necesarios para la investigación.

6.4 Tipo de muestra

El tipo de muestreo es no probabilístico muestreo casual o incidental ya que se hizo una selección directa a conveniencia de todos los colaboradores de la ferretería “La Popular” para que estos sean participe de brindar la información necesaria para realizar la muestra del estudio.

El tamaño de la muestra son los 15 trabajadores de ferretería “La Popular” para lo cual se aplicó un censo puesto que el universo de la investigación es pequeño y requiere de estos datos necesarios para obtener mejores resultados.

6.5 Método y técnicas de recolección de datos

Para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, se hizo uso de técnicas de recolección de datos: entrevistas y encuestas.



6.5.1 Entrevista

Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, conformado por diez personas que sería un grupo de enfoque). (Baptista, Fernández, & Hernández, 2006)

6.5.2 Encuesta

Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismo, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. (Alvarado & Pineda, 2008)

6.6 Etapas de la investigación

6.6.1 Investigación documental

En la primera etapa comprendida en el mes de marzo a mayo del año 2016 con la delimitación del tema a estudiar, luego se realizó la recopilación de información que necesitábamos en nuestra investigación para lo cual se visitó la biblioteca Urania Zelaya de la FAREM-Estelí, en donde nos facilitaron libros sobre gestión de recursos humanos, administración, tesis relacionadas con el tema, además de esto consultamos páginas web, lo cual nos permitió abarcar todos los aspectos necesarios para darle un marco conceptual a la investigación. Esta etapa de investigación finalizó con el diseño metodológico.



6.6.2 Elaboración de los instrumentos

Esta etapa inició con el diseño metodológico donde se presentan las técnicas que se utilizan para darle respuesta a nuestros objetivos y por ende realizar la recolección de datos, opiniones, sugerencias con respecto a la investigación. Esto se llevó a cabo a través de las visitas directas en la empresa ferretería “La Popular “y los instrumentos que se realizan son las entrevistas y encuestas.

6.6.3 Trabajo de campo

Esta es la etapa donde se aplicaron los instrumentos a los trabajadores de la ferretería “La Popular” en este caso fueron entrevistas y encuestas con los cuales se elaboró un análisis de los resultados.

6.6.4 Elaboración del documento final

Este consistió en una vez finalizado el trabajo de campo donde se aplicaron los diferentes instrumentos como las entrevista y encuestas posteriormente con los datos obtenidos se elaboró la redacción de los resultados, conclusiones de la investigación para luego finalizar con la presentación del documento conforme la estructura del reglamento sobre la modalidad de graduación en este caso es Seminario de Graduación.

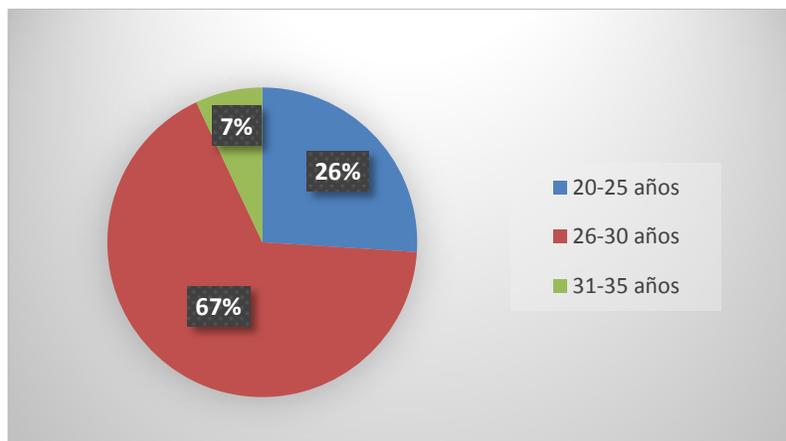


VII. RESULTADOS.

Técnicas administrativas versus clima organizacional de ferretería “La Popular”

7.1 Generalidades de los colaboradores

Gráfico 1: Rango de Edades



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico N° 1, demuestra que el personal que labora en ferretería “La Popular”, se distribuye de la siguiente manera: el 67% de los encuestados poseen una edad comprendida entre 26 a 30 años, el 26 % entre 20 a 25 años, el 7 % entre 31 a 35 años y no existen empleados con edad mayores a 36 años o más.

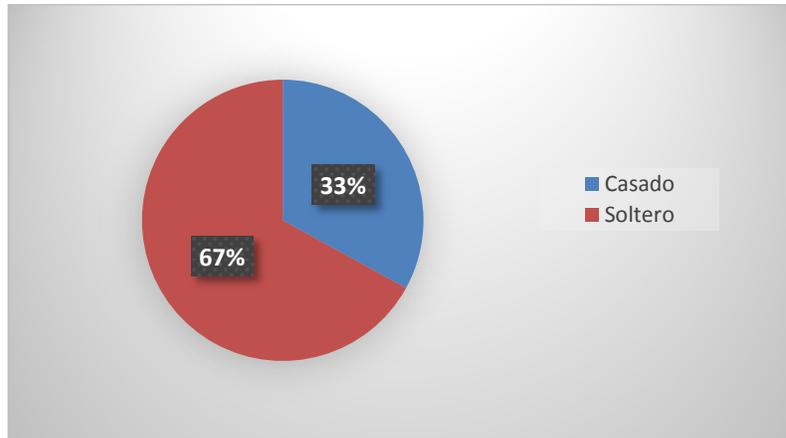
La mayoría de los colaboradores de la ferretería “La Popular” se encuentran en las edades comprendidas entre los 26 a 30 años.

Partiendo de dichos resultados se puede apreciar que la mayor parte de los colaboradores de ferretería “La Popular”, es un personal bastante joven capaz de aprovechar su potencial para alcanzar sus metas.



7.1.2 Estado civil

Gráfico 2: Estado civil



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 2, el 67% de los trabajadores están solteros y el 33% están casados.

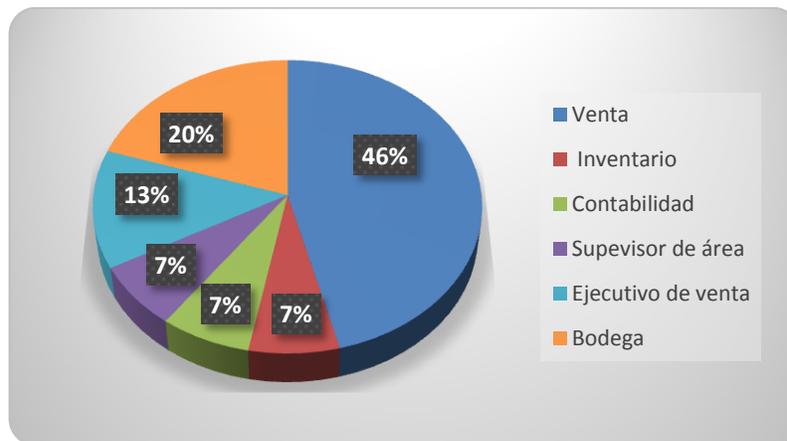
Las percepciones de los resultados siguientes demuestran que en la ferretería “La Popular”, tiende a comprenderse que deberá de sacársele provecho a este resultado lo cual indica que la mayor parte son solteros y por ende estos pueden ser mayormente motivados, incentivados para aumentar su interés por cumplir con sus labores y de esta forma que pueda existir un buen comportamiento para aumentar la eficiencia en sus servicios.

Otra parte del grupo de trabajadores que se encuentran casado por lo general tienden a ser responsables por lo que tienen mayores compromisos en su vida personal y estos siempre estarán pendiente de no descuidar el trabajo con el diario cumplimiento de sus labores.



7.1.3 Ubicación de puesto

Gráfico 3: Ubicación de puesto



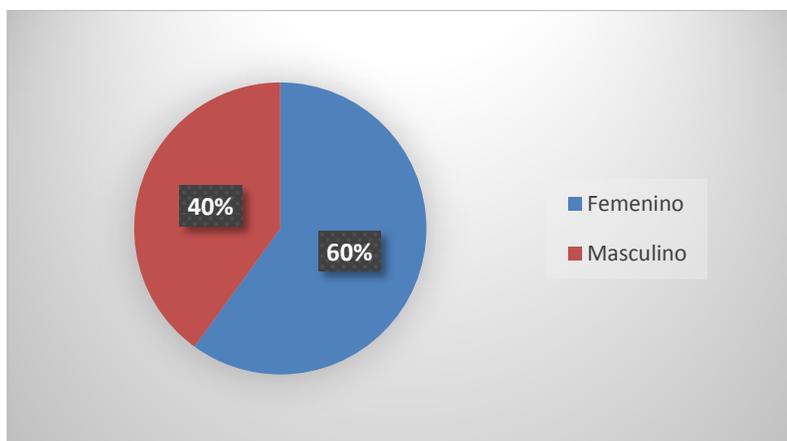
Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 3, en la encuesta realizada a los colaboradores de la ferretería “La Popular” en los puestos de trabajo están la siguiente cantidad de colaboradores 46% trabaja en el área de ventas el 20 % bodega, 13% son ejecutivo de ventas, 7% supervisor de área, 7% contabilidad y 7% es de inventario.

Es decir, la institución tiene a todos sus colaboradores en diferentes puestos, pero en su mayoría están centrados en el área de venta.

7.1.4 Sexo

Gráfico 4: Sexo



Fuente: Elaboración propia, encuesta

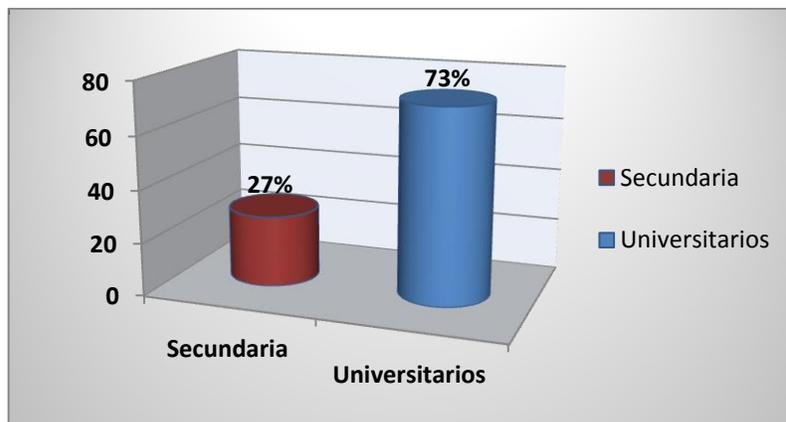


Según el gráfico No. 4, muestra que el 60 % son del sexo femenino y un 40 % son masculinos.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede señalar que en Ferretería “La Popular” existe personal de ambos sexos, influyendo más el sexo femenino debido a que las mujeres tienen mayor desempeño en el ámbito de ventas y pueden desarrollarse más en esa área.

7.1.5 Nivel académico

Gráfico 5: Nivel académico



Fuente: Elaboración propia, encuesta

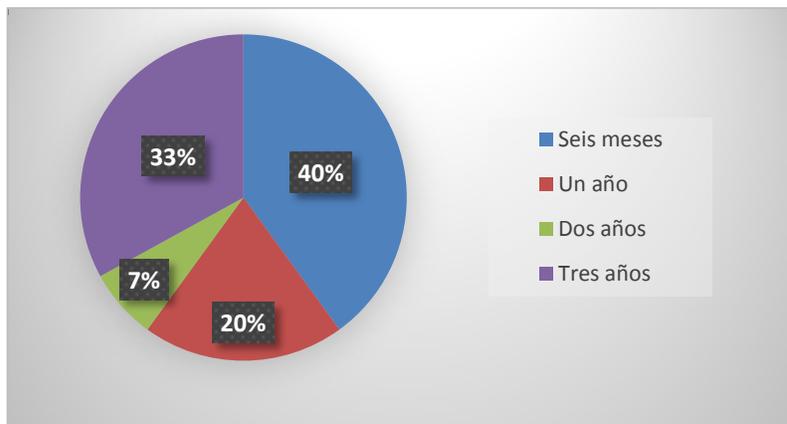
Según el gráfico No.5, se puede observar que el 73 % de los colaboradores encuestada afirma que son universitarios y un 27 % solo tienen la secundaria regular.

Este resultado demuestra que la mayoría de los colaboradores son individuos con un nivel académico bastante avanzado lo cual favorece /influye bastante dentro la empresa para que sus colaboradores se desempeñen de manera excelente.



7.1.6 Tiempo de laborar en la empresa

Gráfico 6: Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 6, se puede observar que el 40% afirma que tienen seis meses de estar trabajando en la ferretería, seguido con un 33% que tiene tres años 20% un año y 7% dos años.

Esto demuestra que la mayor parte de colaboradores tiene gran tiempo de estar prestando su servicio para la empresa, por lo cual se puede concluir que poseen amplia experiencia en estar laborando en la ferretería.

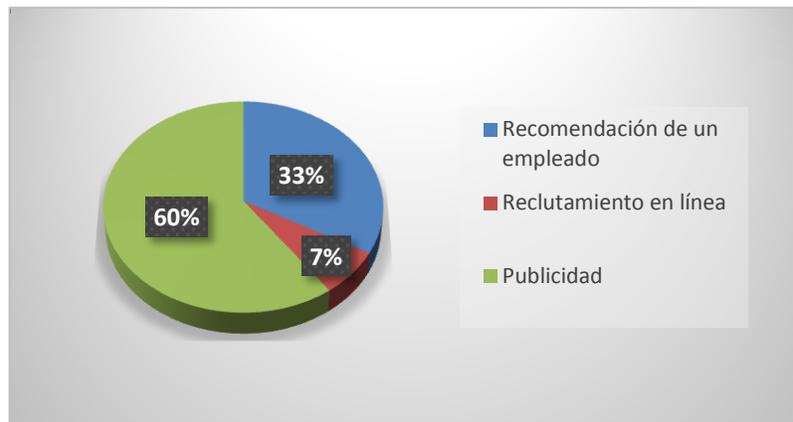
7.2 Técnicas administrativas

7.2.1 Empresa

La empresa se puede definir como el grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Díaz M. , 2015)



Gráfico 7: Fuentes de información para ingresar a la empresa



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 7, el 60% de los colaboradores han utilizado información sobre la publicidad que se realiza a través de radio, redes sociales para ingresar a trabajar a la Ferretería “La Popular”, el 33% ha sido por recomendaciones de empleados y el 7% es por reclutamiento en línea.

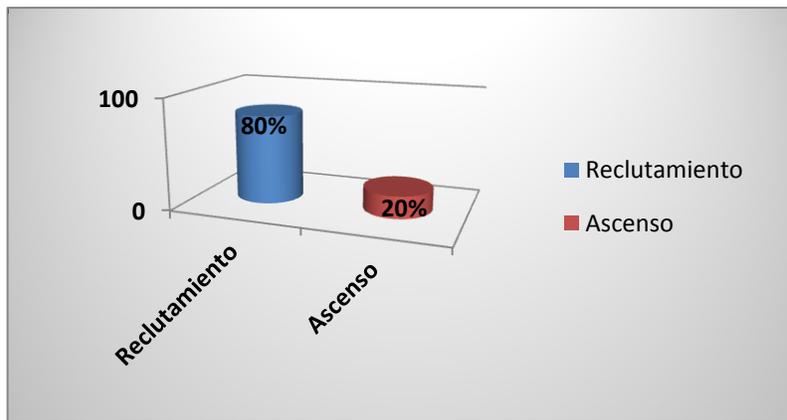
Esto muestra, que el proceso para ingresar a dicha entidad se realiza de una forma fácil debido a que utilizan medios que son más efectivos y rápida para cubrir las vacantes, sin embargo, las recomendaciones que los empleados realizan también resultan ser bien asertivos para reclutar nuevos integrantes al equipo de trabajo de la ferretería.

7.2.2 Reclutamiento.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2007)



Gráfico 8: Su ingreso fue reclutamiento o ascenso



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

Según el gráfico No. 8, en la encuesta realizada a los colaboradores de ferretería “La Popular” el 80% ha ingresado a la empresa bajo la influencia de reclutamiento y el 20% ha sido por ascenso gracias al desempeño que han tenido en el lapso de tiempo que ha trabajado para esta empresa.

Esto indica que los trabajadores que están ingresando previamente a la empresa en su mayoría son personas externas a esta lo cual conlleva una serie de etapas y requisitos que el solicitante deberá de cumplir para poder obtener dicho cargo. También se puede observar que el ascenso no es una opción que la empresa toma muy en cuenta no hay mucha rotación de personal para ascender a otro puesto o cargo de la empresa.

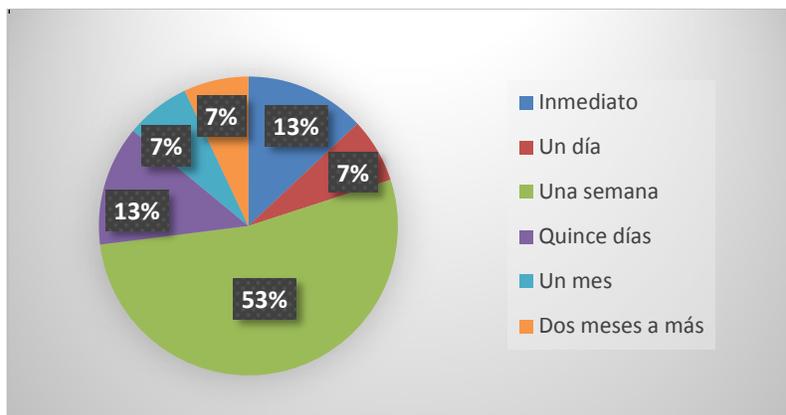
Según la entrevista realizada a la supervisora de la ferretería el proceso de reclutamiento inicia con la recepción de currículum esto se da cuando existe una vacante, la cual se da a conocer a través de los medios (radio, Redes sociales). Posteriormente de la recopilación de esta información, la administradora obtiene los datos acerca de los candidatos más idóneos y, posteriormente, procede a realizar el llamado para entrevistarlos y seleccionar al que ocupara la vacante.



7.2.3 Selección

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 9: Tiempo de espera para ser seleccionado



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

Según el gráfico No. 9, se puede observar que según los 15 encuestados de ferretería “La Popular” 53% de ellos afirman que el tiempo para que fueran seleccionados fue de una semana para ser llamados, 13% inmediato, 13% quince días, seguido por 7% que opinan que su proceso fue de un mes, otro 7% opinaron que su selección fue de un día y 7% dos meses a más.

Esto muestra que en dicha empresa los procesos de selección son llevado a cabo de manera rápida en el caso de que se requiera para el área de venta, pero en gran parte esto dependerá del cargo que se desee cubrir así mismo será seleccionado.

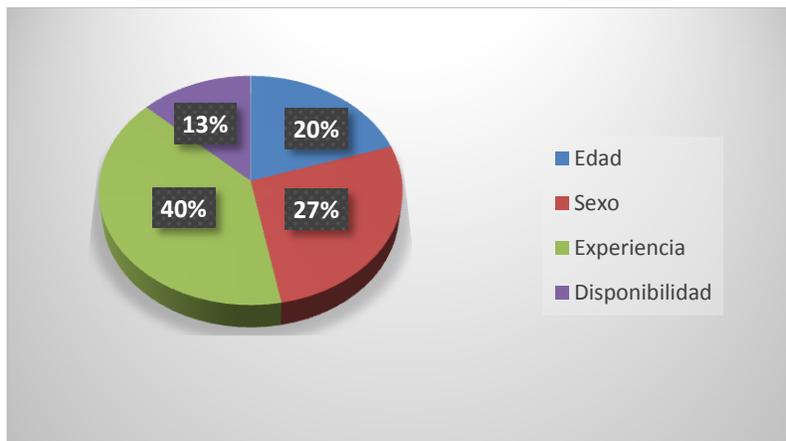
Comparando lo anterior con lo que expresa la entrevistada (supervisora) podemos explicar que los procesos de selección se dan cuando se lleva a cabo la recepción de currículum luego procede a realizar una revisión de datos, de los cuales se seleccionan los currículums que cumplan con la mayoría de requisitos, posteriormente se entrevistan a los seleccionados y para finalizar se llama al candidato idóneo para que cubra la vacante.



7.2.4 Criterios para la selección

Por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 10: Criterios para selección



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 10, el 40 % de los encuestados afirman que el criterio más importante que evaluaron en ellos fue la experiencia, 27 % de ellos opinaron que es el sexo, otros 20% dijeron que la edad y los últimos 13 % opinaron que la disponibilidad.

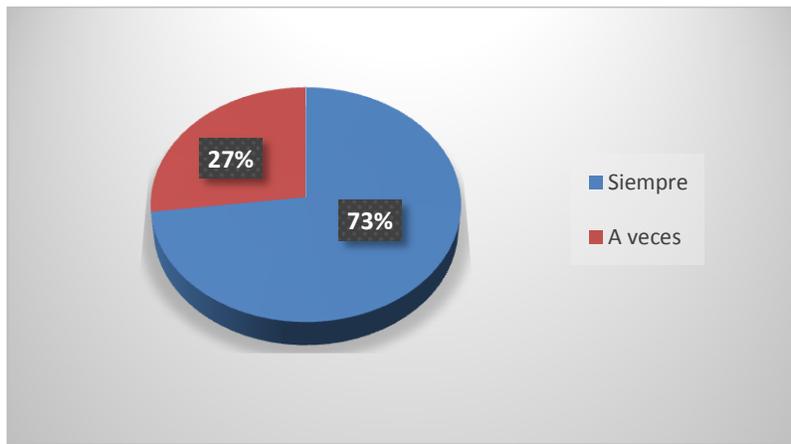
En este aspecto, se puede decir, que cuando se valla a seleccionar un individuo la empresa toma en cuenta el grado de, habilidades, experiencia, conocimiento que este pueda tener acerca del puesto que se está ofertando para que esto no sea una complicación u otro gasto para la empresa si no que con este proceso se pueda poner a prueba al candidato más idóneo apto para que ocupe ese puesto.



7.2.5 Conocimientos

El conocimiento es una disciplina cuyo propósito es mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones; así como mantener y aprovechar el valor presente y futuro de los activos del conocimiento. Se puede considerar también, como una integración de numerosos esfuerzos y campos de estudio. (Hernández N. , 2014)

Gráfico 11: Logros y dificultades



Fuente: Elaboración propia, encuesta

El gráfico No 11, se puede observar que 73% de los encuestados afirman que siempre les dan a conocer sus logros y dificultades y 27% a veces.

Esto indica que la mayor parte de los colaboradores son reconocidos por el desempeño que tienen en el transcurso de tiempo de estar laborando para esta empresa, de igual forma se les informa su buen desempeño, el alcance de las metas que están obteniendo para aumentar su eficiencia y estos puedan cumplir con sus funciones en el transcurso de tiempo que laboran.

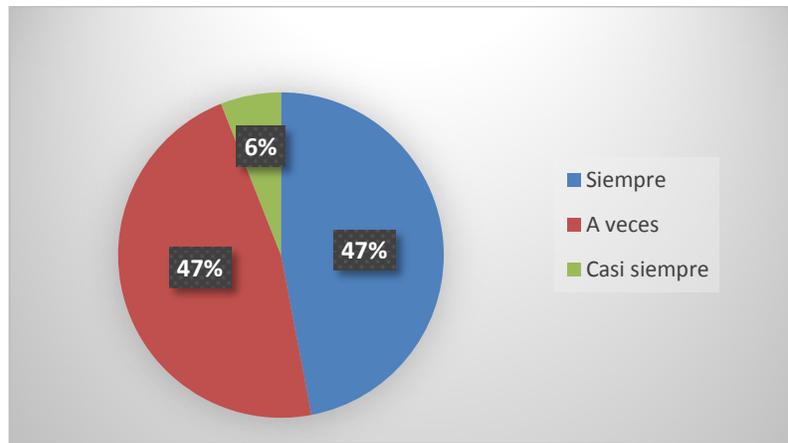
7.2.6 Conflictos

Siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o



bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. (González T. , 2014)

Gráfico 12: Conflictos



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

Según el gráfico No.12, se puede observar que el 47% de los colaboradores encuestados afirma que siempre se resuelven conjuntamente los problemas otro 47% afirman que a veces y por último 6% opinó que casi siempre.

Lo indicado por los colaboradores se debe a que en ocasiones sólo en algunas partes se resuelven los problemas y en otros quedan inconclusos o se dejan pasar por alto en la cual no toman en cuenta las opiniones para mejorar y obtener mejores resultados.

Esto no permite que los colaboradores puedan desempeñarse mejor o de manera más eficiente ya que los compañeros no toman en cuenta los inconvenientes que se están originando dentro de la empresa para lo cual, si se tomaran en cuenta se resolverían para obtener mejores resultados.

Sin embargo en entrevista realizada al contador, afirma que cuando la empresa no resuelve a tiempo sus conflictos puede distorsionar los procesos que se llevan a cabo en la empresa lo cual ocasionará un mal clima organizacional, pero al tener un buen clima organizacional les será de ayuda a la empresa ya que esto permite que los colaboradores se sientan satisfechos con el puesto que tienen, así mismo es de mucho beneficio para

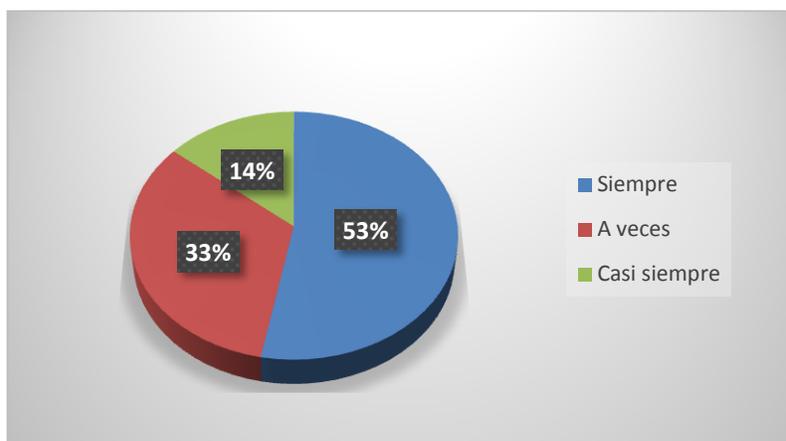


que se puedan resolver los conflictos que se originan al momento de llevar a cabo las actividades en la empresa.

7.2.7 Motivación

Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. (Judge & Robbins, 2009)

Gráfico 13: Motivación para realizar labores



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.13, se puede observar que el 53% de los colaboradores encuestados en ferretería “La Popular” afirman que siempre se siente motivados para realizar sus trabajos otros 33% a veces y por último el 14% opinaron que casi siempre.

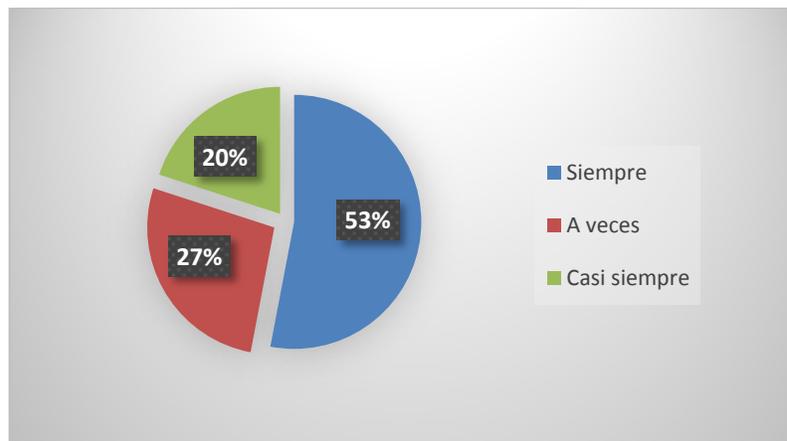
Los resultados obtenidos reflejan que las opiniones estuvieron desiguales, donde la mayor parte considera que siempre o casi siempre están siendo motivados para desempeñarse en su ámbito de trabajo, lo cual demuestra que la empresa se preocupa por las perspectivas motivacionales. Pero de igual manera se puede percibir que otra parte del equipo de trabajo considera que sólo a veces se sienten impulsados para ejercer sus labores, por lo que expresa una leve debilidad en el clima organizacional.



7.2.8 Recompensa

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional. (González T. , 2014)

Gráfico 14: Retribución por el trabajo



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

La información presentada según el gráfico No.14, refleja que el 53% de los empleados siempre se sienten justamente retribuidos por el trabajo que realizan, otros 27% respondieron que a veces y 20% casi siempre.

Es decir, que la mayoría de los trabajadores de ferretería “La Popular”, consideran que están siendo justamente retribuidos de acuerdo con su desempeño, lo que también indica que son personas que están ejerciendo bien, de manera satisfactoria y a gusto sus actividades, a pesar de que otros de ellos reflejaron su descontento y falta de entusiasmo en la dependencia, referido a esta última parte se puede decir que esto se debe al puesto que tiene cada empleado en la ferretería.

De acuerdo con la opinión de la entrevistada (supervisora), ella afirma que cada empleado es considerado factor clave porque cada uno de los colaboradores tiene la



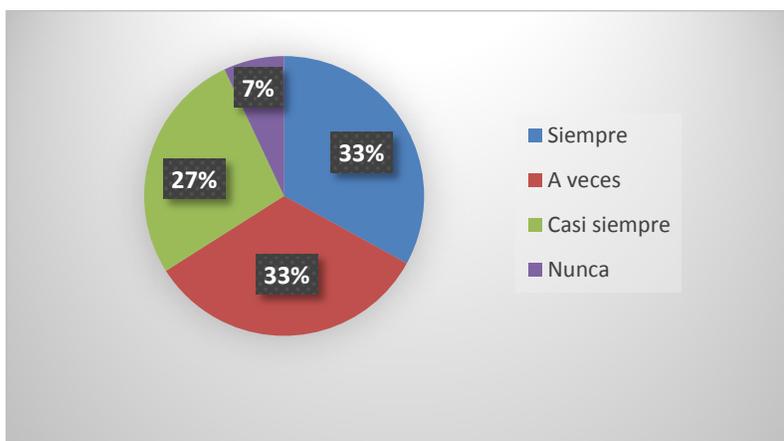
responsabilidad de llevar a cabo todas las actividades en las diferentes áreas, los cuales son considerados muy importantes porque a través del buen desempeño se pueden lograr las metas.

Por otra parte, el (contador), considera que cada uno de los colaboradores es considerado factor clave ya que estos están designados para llevar a cabo las diferentes actividades que son de vital importancia para que la ferretería pueda alcanzar sus objetivos.

7.2.9 Supervisión

La Supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de un área de trabajo específica. Incluye un proceso de compilación de la información sobre cada uno de los aspectos de los proyectos diseñados para el logro de objetivos, asegurando los avances de todas las actividades realizadas por los integrantes del equipo de trabajo, haciendo uso de sistemas, trayendo como consecuencia el registro y una sana comunicación de la información correcta hacia todos los involucrados dentro del proyecto. (Hernández A. , 2010)

Gráfico 15: Recibe apoyo para mejorar su desempeño



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

La información presentada según el gráfico No.15, representa lo siguiente el 33% de los colaboradores consideraron que los supervisores dan apoyo para mejorar el desempeño otro 33% dijeron que a veces, 27% casi siempre y 7% nunca.



Esto indica que en la entidad el apoyo no se da en todas las áreas ya sea porque el encargado no influye sobre todo el personal. También se puede decir que no existe un buen liderazgo puesto que ellos no se preocupan por mantener bien animado a los colaboradores para que estos puedan ejercer bien sus actividades el supervisor debe tener iniciativa para corregir y sugerir al empleado en lo que deberá de superarse esto es necesario para que los empleados se motiven y así se puedan obtenga mejores resultados.

Cabe mencionar, que la entrevistada (supervisora) expresa que para llevar a cabo un buen liderazgo se debe tener una buena comunicación respetando las opiniones de los compañeros de trabajo, tomando en cuenta las ideas acerca de cómo resolver los conflictos que ocasionalmente se producen al llevar a cabo actividades diferentes y orientándolos para que estos puedan ser más eficientes en su cargo.

Por otra parte, el (contador), argumento que los colaboradores no reciben el apoyo necesario puesto que no se les brindan capacitaciones, para lo cual el aconseja que se deben de realizar, ya que es una oportunidad que tienen los colaboradores para adquirir conocimiento en cuanto a la atención al cliente, los procesos de cada actividad. Estas capacitaciones no tienen que ser sólo para aprender acerca de estos elementos sino también para que conozcan bien sobre todos los productos y el uso de estos para que brinde una excelente asesoría a los clientes que llegan a la ferretería.

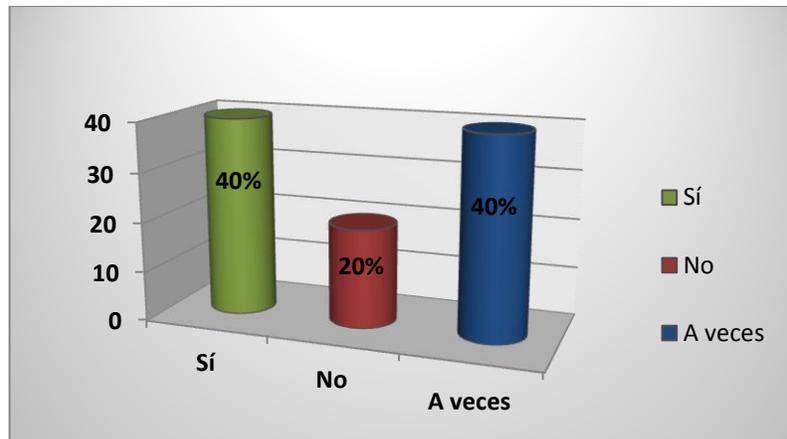
7.2.10 Remuneración

La remuneración es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal). La remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en



una organización, es el sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 16: Reconocimiento por el desempeño



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 16, las opiniones estuvieron casi similares, enmarcadas en un 40% donde afirman que los supervisores expresan reconocimiento, y el otro 40% expreso que no y por ultimo un 20% afirmo que a veces, lo que refleja una debilidad en relación al grado de estimulación.

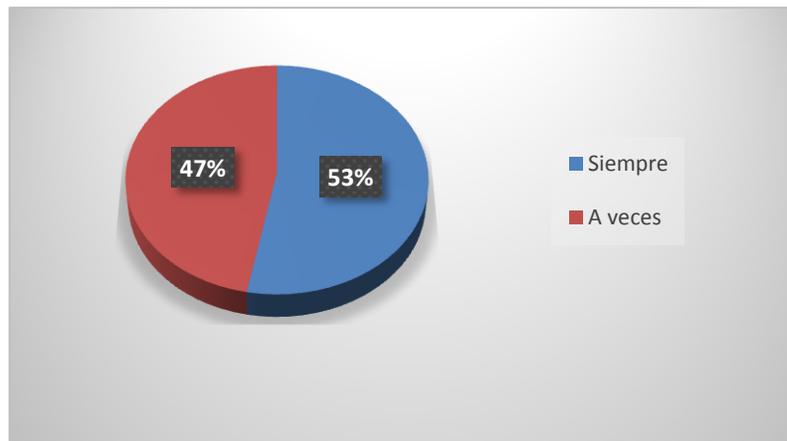
Los resultados obtenidos reflejan que en ferretería “La Popular” los colaboradores en su mayoría tienen la oportunidad de ser incentivados por su buen desempeño por el trabajo que han realizado, el empleador les demuestra su gratitud que les tienen la empresa para con ellos lo cual refleja que se preocupan por los aspectos motivacionales. Esto hace que los colaboradores se motiven y sientan satisfecho con el trabajo que están realizando. Pero también se puede estar a la expectativa que otros del equipo de trabajo piensan que nunca se expresa reconocimiento a su desempeño.

7.2.11 Comunicación

La palabra comunicación procede del latín comunis, que significa “común”. La comunicación es la trasmisión de información y conocimiento de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012)



Gráfico 17: Comunicación amena y profesional



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 17, se puede observar que el 53 % considera que siempre existen comunicación amena y profesional y el 47% considera que solo a veces.

Esto indica que existe una comunicación frecuente entre los colaboradores de la ferretería pero no en toda la empresa porque una gran parte indica que sólo se produce ocasionalmente, lo cual no le permite a los trabajadores tener un buen desenvolvimiento en todos los ámbitos para que ellos puedan trabajar de una mejor manera, esto no es punto muy favorable para la empresa puesto que si hay distorsión o no existe una amena comunicación de la información que se produce entre el personal no se podrá dar un buen clima organizacional.

7.2.12 Tipos de comunicación

▪ Tipos de comunicación

Comunicación verbal

Está formada por el uso oral o escrito de las palabras para comunicar un significado. La comunicación escrita puede ser tanto interna –memorias, listados, datos y elementos de rendimiento- como externo- estudio de mercado, requerimientos del cliente, listados de accionistas, folletos de marketing y esfuerzos promocionales. Gran parte de la comunicación verbal interna implica comunicación a corto plazo, como reuniones o memorias. Otros medios incluyen el uso del teléfono u otros dispositivos de la tecnología de la comunicación. En este sentido gran parte de este tipo de comunicación tiene una

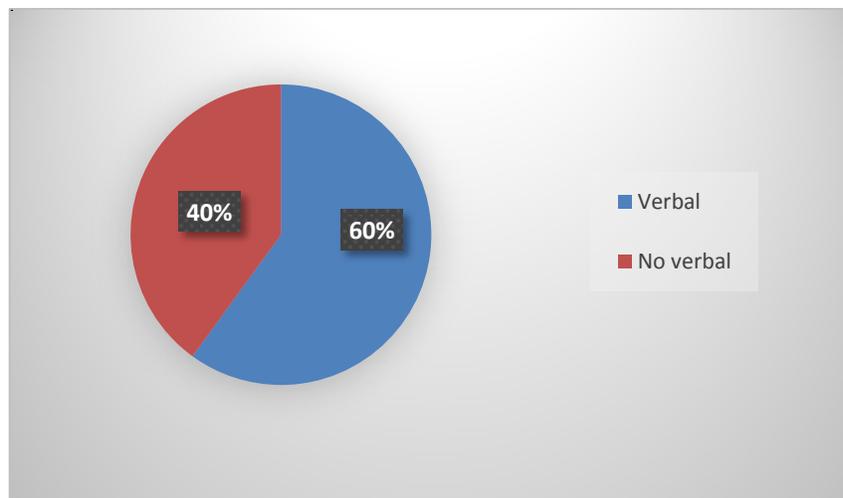


base uno a uno, donde el intercambio es interactivo ya sea en reuniones, en los pasillos o a través del teléfono, entre otros.

Comunicación no verbal

Se produce cuando la comunicación tiene lugar sin la intervención de los medios orales o escritos. Efectivamente, es una comunicación a través de comportamientos y símbolos que determinan el significado que las personas les dan en la comunicación. Las expresiones, la gesticulación y las posturas corporales proporcionan significados que son reconocidos instantáneamente por las personas. Estas son respuestas condicionadas que podrían haber sido aprendidas antes de que una persona aprendiera a hablar. Los significados son interpretados como un esfuerzo. Como consecuencia, la comunicación no verbal es una comunicación cultural y, como tal, atribuye diferentes significados a los mismos comportamientos o símbolos. La comunicación oral no puede conseguirse eficazmente sin algo de la comunicación no verbal. Gran parte de la comunicación no verbal se usa para proporcionar una confirmación clave al mensaje oral. En este sentido, los directivos pueden mejorar el proceso de comunicación con respecto a la comunicación no verbal. (James, 1997)

Gráfico 18: Tipos de comunicación



Fuente: Elaboración propia, encuesta



Según el gráfico No. 18, se puede distinguir los distintos tipos de comunicación que se emplean a lo interno de la ferretería en el cual el 60 % afirmo se usa más la comunicación verbal, y el 40 % asegura que es de forma no verbal.

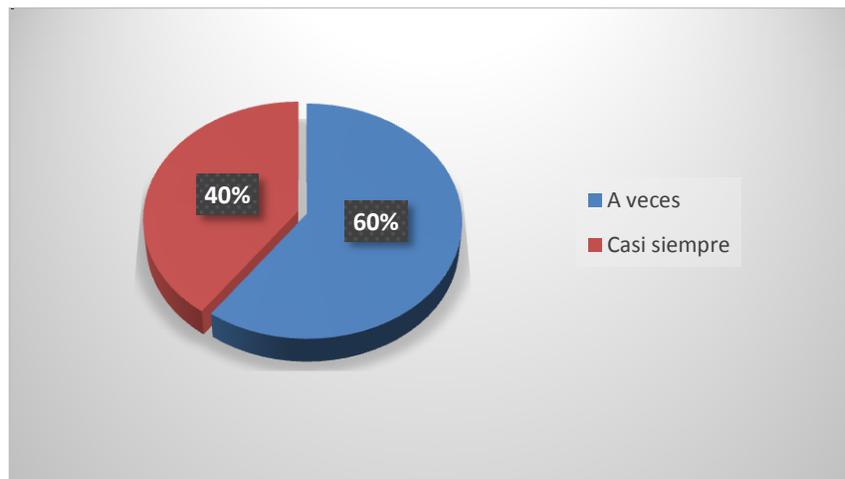
Cabe destacar que dentro de la institución la comunicación entre los colaboradores es empleada a través de la interacción verbal entre ellos mismos por lo que se transmiten sus mensajes de forma más directa esto permite que se puedan ayudar entre los colaboradores para realizar, orientar las actividades de manera más rápida de igual forma se fomenta la participación y convivencia para mantenerse bien informado de todo lo que sucede dentro de la empresa y así trabajar en un buen clima organizacional.

7.3 Clima organizacional

7.3.1 Planeación

La planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograr los; requiere de tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. En la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

Gráfico 19: Plan establecido



Fuente: Elaboración propia, encuesta



Según el gráfico No. 19, se puede observar que el 60% asegura que casi siempre realizan el trabajo en función de un plan establecido y otro 40 % afirma que sólo a veces.

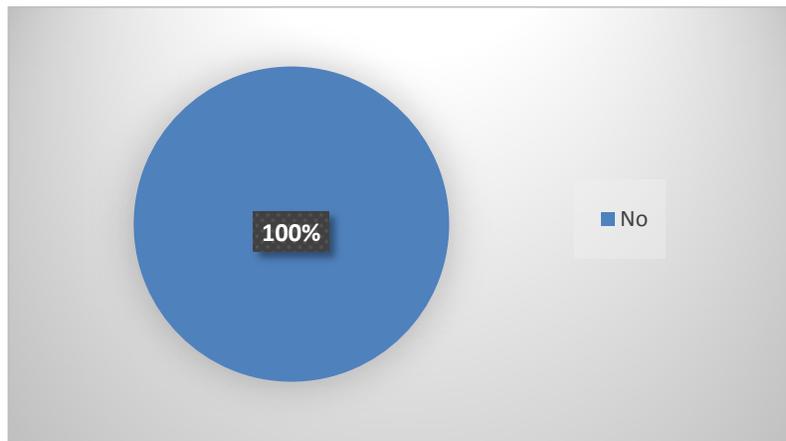
Tomando en cuenta los datos obtenidos en el gráfico 19, se puede decir que los encuestados afirman que las actividades solo a veces son llevadas a cabo según el plan que establece el gerente, otras de las actividades no se realizan conforme a un plan ya que el gerente las orienta de forma oral.

Sin embargo, si se tiene un plan establecido en la empresa este permitirá llevar una secuencia y un orden para saber si se está cumpliendo con las metas establecidas y así mismo llevar un control de cada actividad que se les ha orientado a los colaboradores.

7.3.2 Manual de funciones

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. (Herrera E. , 2007)

Gráfico 20: Manual de funciones



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.20, se puede conocer que el total de encuestado de ferretería “La Popular” es decir el 100 % afirman que no existen formatos diseñados con reglas y procedimientos.

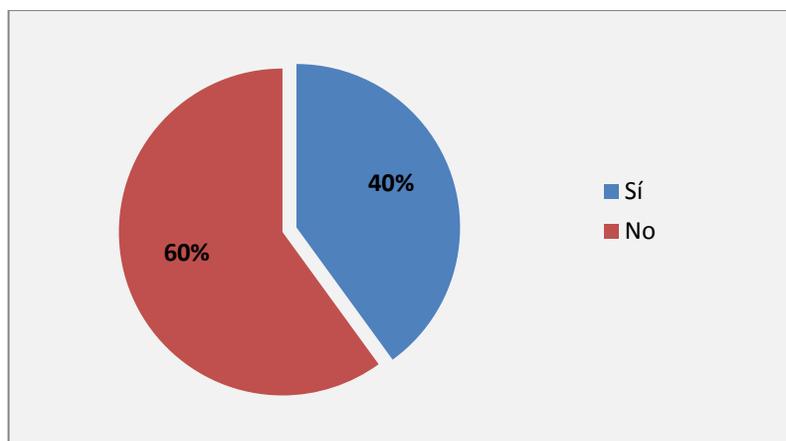


Esto indica que la ferretería debe de diseñar un formato o manual de funciones con todas las actividades, tiempos y procedimientos que el trabajador deberá de seguir para que este cumpla con lo que se le orienta al iniciar sus labores. De esta manera el empleado se evitará tener pérdida de tiempo al estar realizan la misma función que otro.

7.3.3 Oportunidad de progresar

Son como puertas que se abren con un específico nivel de exigencias para pasar a través de ellas, si se abre la puerta correcta en el momento correcto y con los talentos correctos se pasará por ellas fácilmente, si no surgirá un problema, una incógnita que despejar. (Márquez, 2009)

Gráfico 21: Oportunidades en la institución



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.21, se puede observar que el 60 % de los colaboradores encuestados afirma que si hay oportunidades de progresar en la empresa y el 40 % dijo que no.

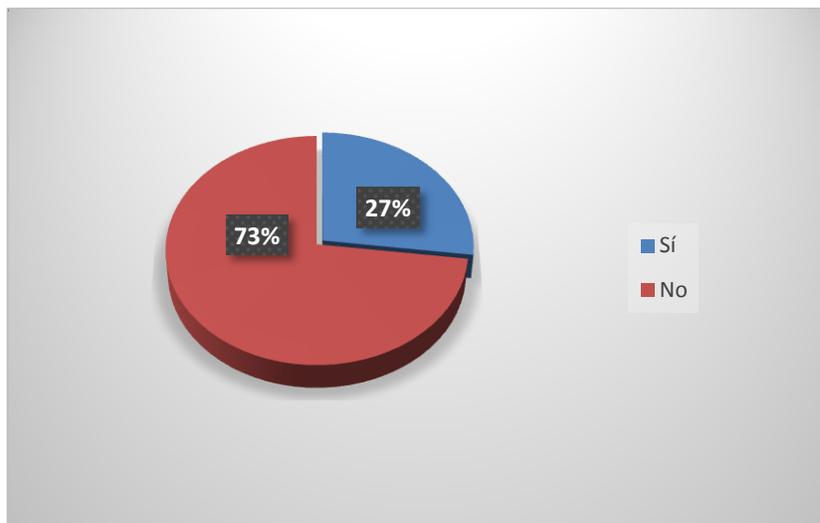
Esto indica que la ferretería debe de diseñar un formato o manual de funciones con todas las actividades, tiempos y procedimientos que el trabajador deberá de seguir para que este cumpla con lo que se le orienta al iniciar sus labores. De esta manera el empleado se evitará tener pérdida de tiempo al estar realizan la misma función que otro.



7.3.4 Ascenso

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 22: Ascenso



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 22, se puede observar que el 73 % de los colaboradores encuestados dijeron que durante el período de trabajado no ha tenido ascenso y el 27 % dijeron que sí.

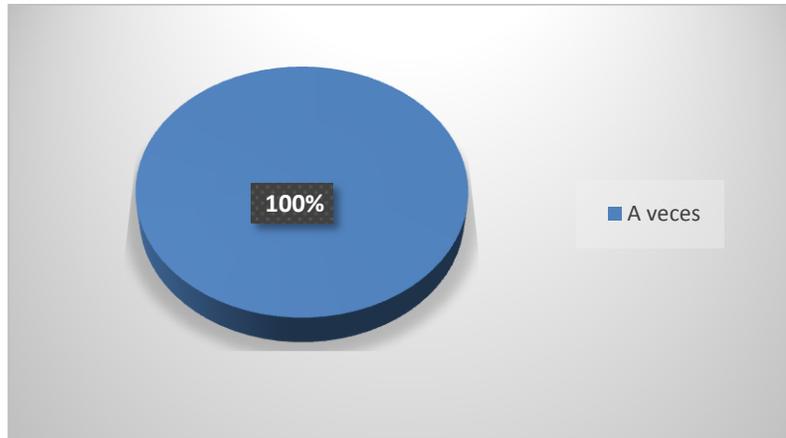
Esto muestra claramente que la mayoría de los colaboradores no tienen muchas oportunidades de desarrollarse en otros ámbitos de la empresa porque ya está establecida la actividad para la que sea ingresado a la empresa.



7.3.5 Ausentismo

Es el término empleado para referirse a las faltas e inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. (Chiabenato, 2000)

Gráfico 23: Ausentismo



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.23, se puede observar que el 100% de los colaboradores encuestados dijeron solo a veces faltan a su trabajo.

Lo expresado por la mayoría de los trabajadores es que a veces faltan a sus labores solo es cuando lo consideran que es necesario o una emergencia por lo cual se ve perjudicada la empresa cuando se ausenta alguno de los trabajadores ya que hay actividades en cadena, en el caso de que falte la encargada de inventario y asista un proveedor de materiales no se podría proceder a hacer el ingreso de los artículos ferreteros en el sistema para luego poder hacer el descargue del material que se vende, por lo cual no se llevará a cabo la venta por falta de existencia de material en el sistema.

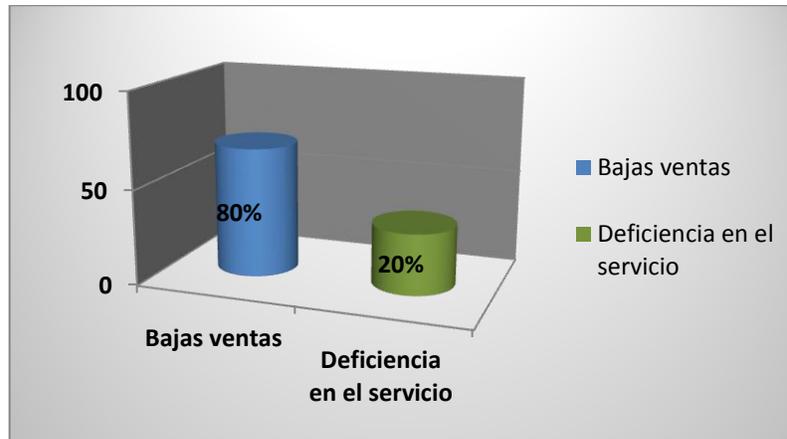
Si en la empresa no se da mucho el ausentismo esto le permite que la empresa pueda brindar y mantener una excelente atención con a sus clientes.



7.3.6 Consecuencias del ausentismo

El ausentismo laboral puede traer graves consecuencias a las empresas, principalmente desorganización y disminución de la producción. Las empresas que mayormente afectadas son aquellas que se dedican a fabricación de bienes.

Gráfico 24: Consecuencias del ausentismo



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.24, se puede observar que el 80 % de los trabajadores asegura que el ausentismo provoca bajas ventas en la ferretería y otro 20% considera que se producen deficiencia en el servicio.

Esta valoración refleja que el ausentismo de los empleados en el momento oportuno para estar asistiendo a sus clientes de la empresa no resulta muy buena porque esto provocará que las ventas se bajen en un gran volumen y de igual forma esto bajará la rentabilidad de la empresa.

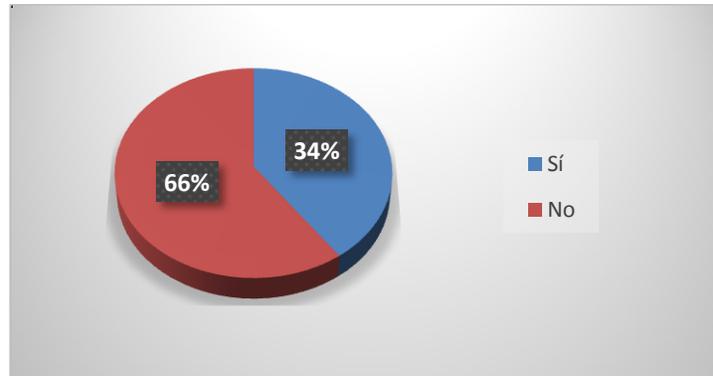
7.3.7 Incentivos

Son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores “salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.” A cambio de las contribuciones, cada incentivo tienen un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para



otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (Chiabenato, 2000)

Gráfico 25: Incentivos



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 25, se puede observar que el 66 % afirma que no reciben incentivos por realizar bien su trabajo y otro 34 % en un menor porcentaje responde que si recibe.

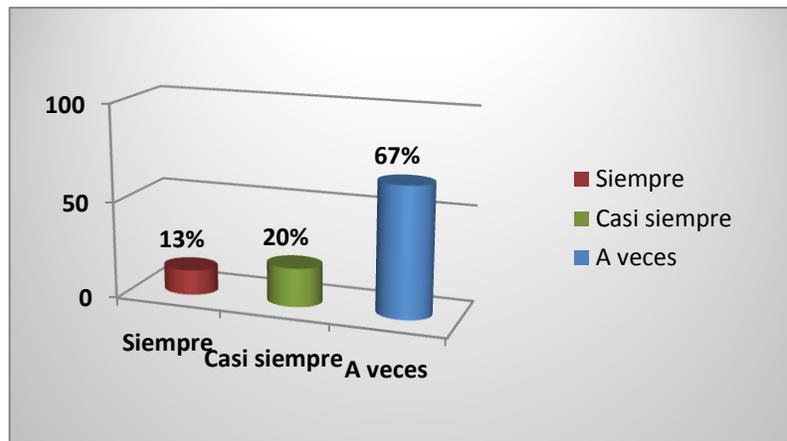
Los resultados obtenidos reflejan que en la ferretería “La Popular” no se estimula parcialmente a los colaboradores lo cual refleja no se preocupan por los aspectos de promover y motivar para que los colaboradores se sientan satisfecho y entusiasmado para continuar laborando. Esto refleja que la empresa tiene debilidad en relación al clima organizacional.

7.3.8 Ambiente laboral

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. (Chiavenato, 2007)



Gráfico 26: Ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

En el gráfico No.26, se puede observar que el 67 % afirman a veces existe un buen ambiente de trabajo, seguido de un 20 % casi siempre y un 13 % siempre.

Este resultado demuestra que los empleados están conscientes de que poco predomina un buen ambiente laboral sobre todo en el área de ventas debido a que con frecuencia se vive un ambiente tenso. Esta situación no es muy favorable para que prevalezca un buen clima en los departamentos que constituyen la ferretería, por lo tanto, es indispensable la motivación para el logro de los objetivos, pero también se requiere de más esfuerzo para saber trabajar coordinado y bajo presión.

Según la entrevista realizada a la (supervisora) de la ferretería opinó que el clima organizacional puede influir de manera positiva cuando se ocasiona un ambiente donde se genera una buena comunicación, el compañerismo, la organización, que no exista ausentismo, diferencias o conflictos.

Influye de forma negativa si no existe un buen liderazgo, motivación, relaciones entre cada uno de los que trabajan esto a su vez provoca que los colaboradores no puedan llevar a cabo sus actividades de forma eficiente.

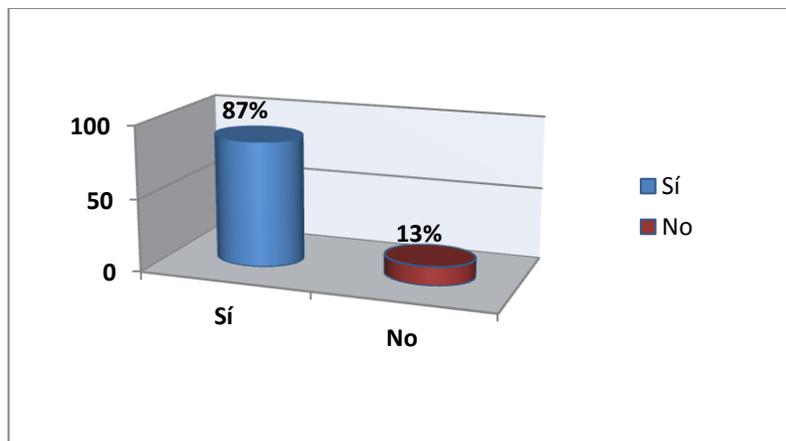


7.3.9 Conflictos laborales

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus términos opuestos, como desacuerdos, desaprobación, disensión, divergencia y congruencia, discrepancia, inconsistencia, oposición.

En general el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes, individuos, grupos u organización, percibe que la otra parte individuos, grupos u organización atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, las situaciones se modifican y la cantidad y la calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse. (Chiavenato, 2007)

Gráfico 27: Conflictos entre compañeros



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

La información presentada en el gráfico. No. 27 refleja que 87% de los empleados afirman que han tenido conflictos entre compañeros y el 13 % respondió que no.

Este resultado demuestra que los encuestados que laboran en ferretería “La Popular”, son personas que han tenido diferencias que son destructivas de manera que el ambiente en el que se desarrollan los colaboradores no es el más agradable para el buen desempeño y alcance de sus objetivos sin embargo al no haber conflictos esto contribuye a que los



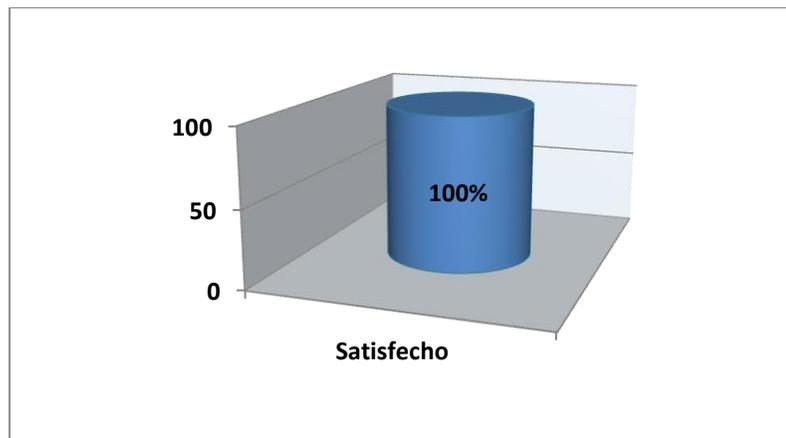
trabajadores se sientan cómodos y entusiasmado en la misma, esta situación podría ser favorable para el clima organizacional.

Comparando lo anterior con la entrevista realizada al contador, este explica que un mal clima organizacional puede ser a causa de un mal manejo de los conflictos, problemas en la comunicación, un mal liderazgo, desorden al momento de la designación de actividades, falta de iniciativa por los empleados y poca estimulación.

7.3.10 Satisfacción laboral

Se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. La satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. (Judge & Robbins, 2009)

Gráfico 28: Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No. 28, todos los colaboradores de ferretería “La Popular” están satisfechos con el trabajo que realizan.

Tomando en cuenta los datos obtenidos en la aplicación de esta encuesta a los colaboradores todos se sienten satisfechos con las actividades que tienen designadas.

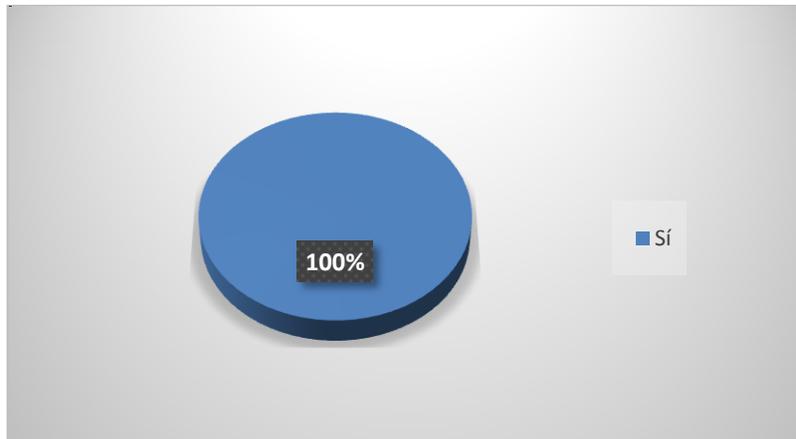


7.4 Factores en el clima organizacional.

7.4.1 Responsabilidad

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (González T. , 2014)

Gráfico 29: Nivel de responsabilidad



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.29, se puede observar que el 100 % de los colaboradores entrevistados afirmaron que sin existe un alto nivel de responsabilidad.

Tomando en cuenta la opinión de los colaboradores de ferretería “La Popular” todos afirman que tienen un alto nivel de responsabilidad puesto que tienen el deber de cumplir con todas las actividades asignadas.

En el área de venta tienen que cumplir con la meta establecida.

En el área de inventario se tiene que llevar al día el control de todos y cada uno de los materiales que ingresan a la ferretería, esto para que no existan pérdidas en el área de bodega, ya que cuando esto sucede los bodegueros pagan por el material faltante.

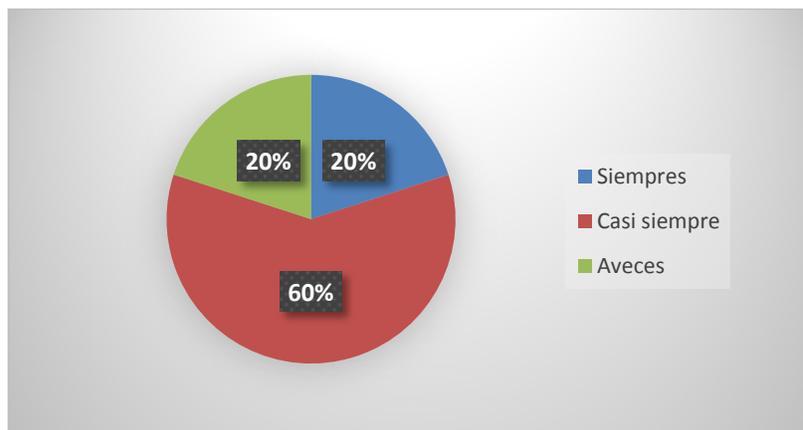
En el área administrativa el nivel de responsabilidad es amplio, se debe cumplir



7.4.2 Compromiso con las metas

El compromiso consistente en la asunción profunda de una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de nuestros esfuerzos. De modo que, aun limitándonos cada uno al nivel de responsabilidad del puesto ocupado en la organización, además de entregar tiempo, atención, intención y aun algo de corazón, algunas grandes empresas esperan hoy que alineemos nuestras metas con las suyas, y que alcancemos nuestra realización profesional contribuyendo a la colectividad. (Enebral, 2004)

Gráfico 30: Cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

Según el gráfico No. 30, muestra que un 60% de los colaboradores respondieron que casi siempre cumplen con las metas que establece la empresa, el otro 20% respondió que siempre cumplen y por último el 20% de los colaboradores afirman que a veces cumplen.

Esto indica que los colaboradores no siempre cumplen con las metas de la empresa, debido a que a veces existe acumulación de trabajo, ocurren imprevistos que se resuelven de inmediato. También para agilizar los procesos faltan herramientas como las capacitaciones, información o programas que los orienten y permitan hacer todas las actividades asignadas.

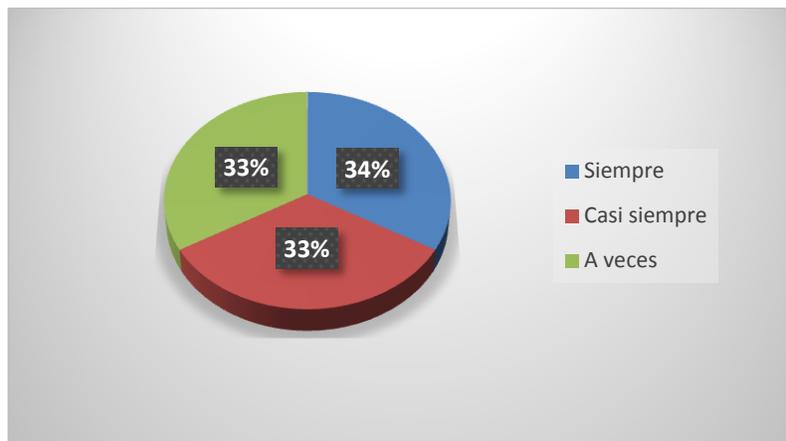


Según el entrevistado (contador), es de mucha importancia que se lleven a cabo las metas porque así existe buena utilización de todos los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo los procesos y mejorar el servicio.

7.4.3 Colaboración

Es todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto; tanto para conseguir un resultado imposible o muy difícil de conseguir mediante el trabajo individual como para ayudar conseguir algo a quien por sí mismo no podría. (Ambrosio, 2012)

Gráfico 31: Colaboración entre compañeros



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Como podemos observar en el gráfico No.31, muestra que el 34% de los colaboradores afirman que siempre existe colaboración entre el personal de la ferretería, el 33% respondieron que casi siempre y otro 33% afirmaron que la colaboración se da a veces.

Según opinaron los colaboradores de ferretería “La Popular” no siempre se da la colaboración entre compañeros, esto debido a que cada uno se enfoca en sus actividades, solo se da cuando a la cajera le hace falta un vale para realizar su arqueo y se le facilita a ella, aunque es responsabilidad del vendedor entregar en tiempo y forma los soportes correspondientes.

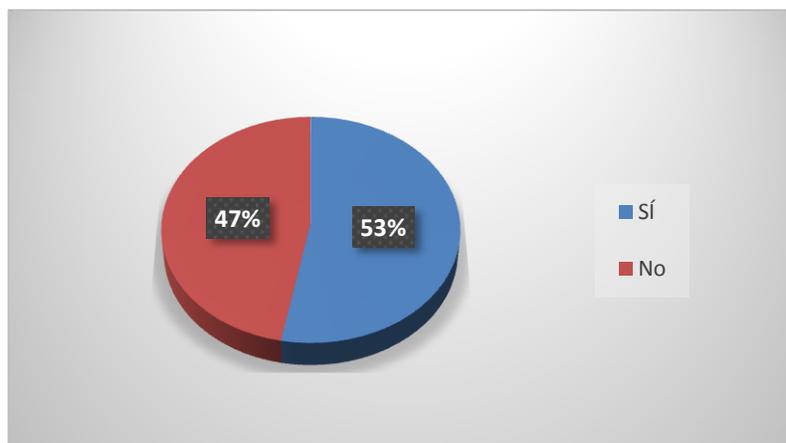


También se da cuando uno de los vendedores no asiste a la ferretería, en este caso uno de los compañeros cubre el área.

7.4.4 Integración de personal

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

Gráfico 32: El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado



Fuente: Elaboración propia, encuesta y entrevista

Según gráfico No .32, podemos observar que el 53% de los colaboradores de la ferretería afirmaron que el personal con el cual trabaja es un equipo bien integrado y el otro 47% de los colaboradores afirmaron no.

Según los colaboradores de la ferretería no en todas las áreas se trabajan en equipo, la administradora trabaja sola no recibe ayuda del personal de venta ni de inventario, al igual que la encargada del inventario solo ella tiene acceso a ingresar las compras.

En cambio, en el área de venta existe apoyo entre todas ya que cuando una de las vendedoras no puede atender a su cliente la otra vendedora lo hace, al igual cuando falta una, otra la cubre, cuando las encargadas de venta ven falta de existencia de productos en el sistema, se lo hacen saber a la encargada de inventario para que se haga el pedido



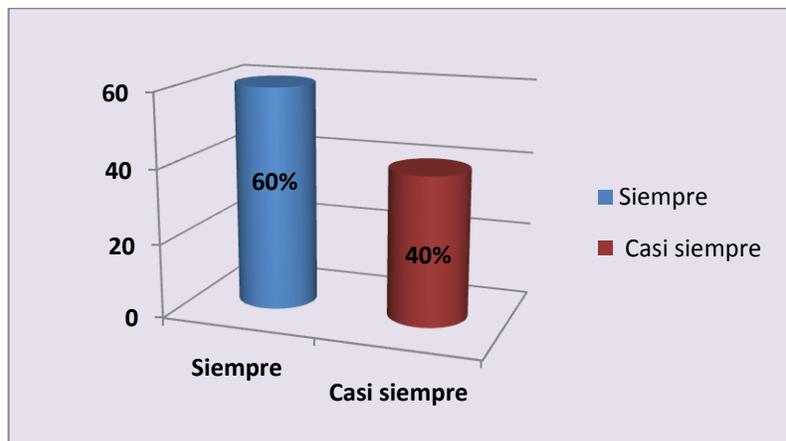
correspondiente al proveedor, también en el área de bodega trabajan en grupo, se ayudan con la entrega de materiales cuando son grandes cantidades.

Por lo tanto, según la entrevistada realizada a la supervisora de la ferretería expresa que el trabajo realizado en equipo da buenos resultados porque así se pueden coordinar cada uno de los que forman parte de la organización y se puede apresurar el trabajo.

7.4.5 Reglamento laboral

Se lo conoce también como “el reglamento interno de trabajo “en el que existen normas que delimitan el diario o convivir en función laboral dentro de la empresa. Esta normativa se incluye las prohibiciones del comportamiento del individuo dentro de la empresa, y fuera de ella está en juego la imagen conjuntamente con los intereses de la misma.

Gráfico 33: Cumple con el reglamento estipulado



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Como podemos observar en el gráfico No. 33 .El 60% del personal que labora en ferretería la popular cumple siempre con el reglamento estipulado y el otro 40% afirmaron que casi siempre.

Según los trabajadores de ferretería “La Popular” se dan el cumplimiento de las reglas o reglamentos estipulados, debido a que la mayoría acata las órdenes llegando temprano a la empresa, usan su correspondiente uniforme, esto conlleva a que entre los mismos colaboradores exista una mejor organización.

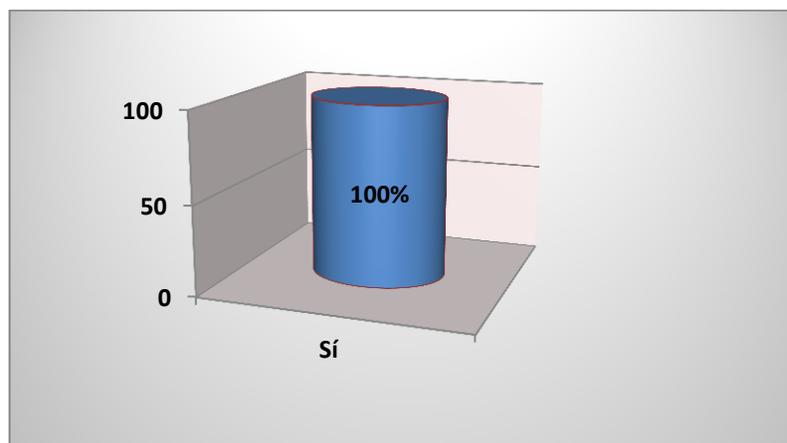


7.4.6 Afinidad laboral

Hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Los aspectos antes mencionados influyen de forma positiva y negativa causando un efecto en el clima organizacional de la entidad y dependiendo de cómo sean desarrollados así mismos se observarán los resultados en el desempeño laboral. (González T. , 2014)

Gráfico 34: Tienes buena afinidad con la empresa



Fuente: Elaboración propia, encuesta

Según el gráfico No.34, todo el personal de ferretería es decir el 100% se siente identificado con la empresa.

Este resultado demuestra que los encuestados que laboran en ferretería “La Popular”, son personas que trabajan a gusto y se sienten cómodos en la misma, no reflejan su descontento ni falta de entusiasmo en la dependencia. Esta situación es favorable para el clima organizacional.

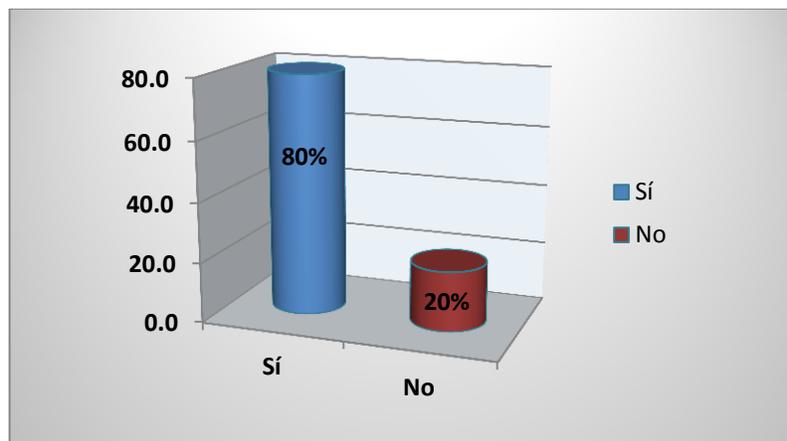
7.4.7 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos



que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. (Cannice, Koontz, & Weilhrich, 2012)

Gráfico 35: Tus opiniones cuentan para tomar decisiones



Fuente: Elaboración propia, encuesta

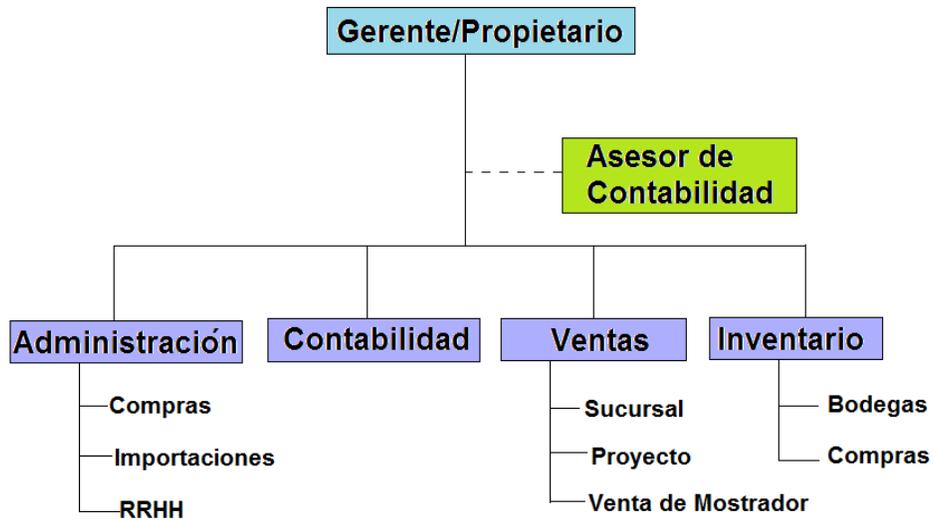
Según el gráfico. No. 35. Los colaboradores encuestados en ferretería “La Popular” el 80 % afirmaron que sus opiniones son tomadas en cuenta para tomar decisiones y por último el 20 % dice que a veces.

Según los colaboradores de ferretería “La Popular” las opiniones de todos cuentan para tomar decisiones, en lo que se refiere al área administrativa esta deberá de llegar a un acuerdo con el gerente para realizar diferentes actividades que no son decididas solo por la administradora si no que requiere de una supervisión en conjunto con el gerente. En el caso del área de inventario la encargada sugiere: que se necesita comprar más productos ya sean de una misma línea o de otra que no ha estado en existencia, para esto se valoran todas las alternativas y se toma la decisión de realizar o no la compra. En el caso del área de venta cuando se atiende un cliente mayorista la jefa de ventas con el gerente valoran el porcentaje de descuento que se le asignará a ese cliente.



7.4.8 Organigrama

7.4.8.1 Propuesta de estructura organizacional



Fuente: Elaboración Propia



7.5. Plan de acciones para ferretería "La Popular"

Objetivo 4. Proponer un plan de acciones para el mejoramiento del clima organizacional en ferretería "La Popular".

Ferretería "La Popular" es una empresa dedicada a la venta de materiales ferreteros y deconstrucción. (Cemento, perlín, arena, piedrín, etc.). El propósito de este trabajo es colaborar con la empresa proporcionándoles pautas con la cual estas ayuden a mejorar el clima organizacional.

La ferretería está integrada por quince empleados que trabajan en el turno correspondiente de ocho de la mañana hasta las seis de la tarde y cuenta con las siguientes áreas:

- Gerencia.
- Administración.
- Supervisor.
- Inventario.
- Ventas.
- Bodega.



7.5.1. FODA de ferretería “La popular”

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de un sistema contable (Patrimonial) para agilizar los procesos financieros administrativos. 2. Mantienen contacto con los clientes por medio de Proyección social. 3. Alianzas estratégicas con otras empresas. 4. Personal competente. 5. Precios bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el servicio que ofrecen a los usuarios y generar confianza hacia la Institución. 2. Realizar capacitaciones y evaluaciones al personal. 3. Poner en práctica el Plan de acción. 4. Expansion 5. Incentivos.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentan con suficiente capacidad de almacenamiento. 2. No cuenta con organización de inventario. 3. Pérdida de tiempo al despachar un cliente. 4. No cuenta con instalaciones propias. 5.No existe parqueo 6. Falta de un manual de funciones 7. No se imparten capacitaciones. 8. Falta de motivación a los trabajadores. 9. No existen oportunidades de ascenso 10. Relación entre empleados y jefes. 11. Conflictos laborales. 12. No cuenta con un organigrama estructurado 13.No existe un departamento de RR.HH 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado saturado. 2. Litigio de percepción entre lo que busca el cliente y lo que ofrece el vendedor. 3. Competencia desleal. 4. Inflación en los precios. 5. Situación económica. 6. Relaciones internas y externas. 7.Costos de reclutamiento y selección de personal

Fuente: Elaboración Propia



7.5.2 Matriz FODA

Análisis FODA		
Factores internos	Fortalezas claves	Debilidades decisivas
Factores externos	1. Adquisición de un sistema contable (Patrimonial) para agilizar los procesos financieros administrativos. 2. Mantienen contacto con los clientes por medio de Proyección social. 3. Alianzas estratégicas con otras empresas. 4. Personal competente. 5. Precios bajos.	1. No cuentan con suficiente capacidad de almacenamiento. 2. No cuenta con organización de inventario. 3. Pérdida de tiempo al despachar un cliente. 4. No cuenta con instalaciones propias. 5. No existe parqueo 6. Falta de un manual de funciones 7. No se imparten capacitaciones. 8. Falta de motivación a los trabajadores. 9. No existen oportunidades de ascenso 10. Relación entre empleados y jefes. 11. Conflictos laborales.
Oportunidades importantes	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Mejorar el servicio que ofrecen a los usuarios y generar confianza hacia la Institución. 2. Realizar capacitaciones y evaluaciones al personal. 3. Poner en práctica el Plan de acción. 4. Expansión 5. Incentivos.	1. Aprovechar el personal competente de la empresa para poner en práctica el plan de acciones para mejorar el clima organizacional. (F4,O3)	Impartir capacitaciones para mejorar las habilidades de los trabajadores. (D7, O3). Motivar constantemente a los trabajadores. (D8, O7)
Amenazas críticas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Mercado saturado. 2. Litigio de percepción entre lo que busca el cliente y lo que ofrece el vendedor. 3. Competencia desleal. 4. Inflación en los precios. 5. Situación económica. 6. Relaciones internas y externas. 7. Costos de reclutamiento y selección de personal	1. Mejorar el desempeño de las funciones. (F4,A6,A7) 2. Mantener comunicación entre empleados-clientes. (F2,A6) 3. Capacitar al personal a fin de mejorar en la calidad del servicio y el trato con los clientes a través de la utilización de sus conocimientos como profesionales. (F4, A2).	Fortalecer la estabilidad laboral para evitar la salida del personal hacia otras empresas. (D9,O5) Mejorar las relaciones entre jefe - empleado. (D10, A6).



7.5.3 Propuesta de plan de acción.

A continuación se presentan, de manera detallada, las fichas de las medidas del plan de acciones.

Estas fichas cuentan con tres apartados:

1. Objetivo de la acción.
2. Acción a desarrollar.
3. Desarrollo de la acción y los responsables.

Objetivo 1: Mejorar el clima organizacional para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Acción 1: Motivar constantemente a los trabajadores.

DESARROLLO DE LA ACCIÓN 1: Esto se puede llevar a cabo a través de:

Formación o capacitación: Para mostrar a los colaboradores que son importantes en la empresa.

Promoción: Ya sea en el mismo departamento, ascenso a un área de negocio distinta.

Reconocimiento: Si es público ante sus compañeros es mejor los colaboradores estarán orgullosos de que los feliciten en su trabajo, una comida y una tarde libre.

Responsabilidad y autonomía: La autonomía la desarrollaran siendo libres para poder compartir sus ideas y opiniones sin ser ignorados.

Ambiente laboral: Las condiciones de convivencia en el trabajo como la organización, las relaciones entre jefes y subordinados, las implicaciones con el grado de compromiso que tienen los empleados en la empresa.

Estas acciones serán llevadas a cabo por el gerente.



Objetivo 2: Desarrollar las habilidades de los colaboradores.

Acción 2: Impartir capacitaciones a los colaboradores.

DESARROLLO DE LA ACCIÓN 2:

Organizar capacitaciones constantes acorde a las necesidades de los colaboradores y las demandas de los clientes estas les permitirá adaptarse a los nuevos cambios que se presentan tanto interno como a lo externo de la empresa, también esta proporcionaran la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Objetivo 3: Cumplir con las metas de la empresa.

Acción 3: Mejorar el desempeño en las funciones.

DESARROLLO DE LA ACCIÓN 3:

Seleccionar a los colaboradores adecuados según sus habilidades, conocimientos y experiencias suficientes.

El colaborador debe de estar motivado para que este cumpla con sus tareas asignadas en su cargo.

Estas acciones serán llevadas a cabo por la administradora en colaboración con el gerente.



Objetivo 4: Evitar que se generen conflictos y rumores en la empresa
Acción 4: Mejorar la comunicación entre colaboradores – clientes, jefes - empleados
<p>DESARROLLO DE LA ACCIÓN 4: El jefe deberá de tener una mejor comunicación para con sus colaboradores de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siendo paciente: saber escuchar cada una de las inquietudes y sugerencias de los colaboradores. ✓ Ser discreto: Al momento de que un colaborador le solicite un permiso para una emergencia personal. ✓ Ofrecer ayuda: cada vez que un colaborador tenga dificultades para hacer su trabajo. ✓ Confiar en los colaboradores. ✓ Dar retroalimentación a los colaboradores. <p>Esta comunicación se puede llevar a cabo siendo un buen líder, promoviendo reuniones, eventos sociales, resolviendo conflictos, los colaboradores deberán aceptar comentarios o sugerencias tanto del jefe como de los clientes, siempre y cuando sean para mejorar.</p>

Objetivo 5: Evitar la salida del personal hacia otras empresas
Acción 5: Fortalecer la estabilidad laboral
<p>DESARROLLO DE LA ACCIÓN 5: Motivar, incentivar, brindar recompensas o estímulos a los colaboradores para que no existan salidas de empleados que implica un gasto más para la empresa.</p>

Objetivo 6: Poner en práctica el plan de acciones.
Acción 6: Aprovechar el personal competente de la empresa para poner en práctica el plan de acciones para mejorar el clima organizacional.
<p>DESARROLLO DE LA ACCIÓN 6: El gerente de ferretería “La Popular” debe concientizar y ayudar a los colaboradores para que se pueda poner en práctica las acciones recomendadas, las cuales ayudaran a mejorar el clima organizacional.</p>



VIII. CONCLUSIONES

El recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla los conocimientos técnicos y administrativos; por esta razón se hace necesario realizar acciones de clima organizacional al interior de las Empresas, ya que estas nos permiten conocer las percepciones de los trabajadores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño de la estructura organizacional, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de los servicios, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento de los objetivos estratégico de la Organización.

Para la ferretería “La Popular” de Estelí, resulta impostergable realizar los cambios que conlleve a implementar un plan de medidas de acción para el mejoramiento del clima organizacional.

Durante el desarrollo de esta investigación, se diseñaron instrumentos como fue encuesta y entrevista estructurada con elementos básicos que facilitará obtener la información, así mismo la teoría fue referenciada por diferentes autores.

Por medio de la entrevista realizada a la supervisora y contador de la ferretería “La Popular” de Estelí, se logró diseñar un plan de acciones de mejoramiento que resumiera los resultados de la investigación.

Dando respuesta a los objetivos específicos propuestos, se encontró lo siguiente:

Los empleados de ferretería “La Popular”, tienen pocos conocimientos de las técnicas administrativas. Sin embargo, la empresa aplica políticas del proceso administrativo, como la contratación, reconocimiento laboral, las comunicaciones, satisfacción laboral e integración de personal, logrando un cierto nivel de desarrollo en el ámbito del clima organizacional empresarial.



Con respecto a los factores en el clima organizacional se identificó un sentido de pertenencia de los colaboradores obteniéndose resultados en el desempeño laboral de manera positiva los que se concluyen;

La responsabilidad de los colaboradores en el cumplimiento de las actividades asignadas les es propia de la misión, visión y valores que la soportan como entidad de servicio público; sin embargo, se percibe que no siempre cumplen con las metas de la empresa, debido a la acumulación de trabajo.

Con relación a la planeación la gerencia está clara de su rol y obligaciones, la que hace más factible que las acciones logren el objetivo propuesto. Sin embargo, ferretería “La Popular”, deberá trabajar en el tema de los roles y funciones de cada colaborador, se observó que no se realizan de forma rutinaria los planes de actividades, en muchas ocasiones se orienta de forma oral.

Según el análisis de los resultados se comprobó que se cumple el supuesto de investigación ya que las técnicas administrativas inciden positivamente en el clima organizacional porque estas hacen que las empresas conozcan las percepciones de los colaboradores acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que se refleja en su desempeño, es decir que permite saber cómo esas percepciones y/o representaciones hacen que estos se comporten o reaccionen de una determinada manera.

Y, por último, ferretería “La Popular” de Estelí no cuenta con un plan de acción de mejoramiento que sostenga el clima organizacional, por lo tanto, los objetivos propuestos se cumplen ya que se dejan establecidas las acciones en la dirección, la cual debe comprometerse a cumplir. Además, este plan de acción puede ser mejorado y adaptado a otras entidades similares al ramo ferretero, siendo así una fuente teórica y de análisis valiosa para futuros investigadores.



IX. RECOMENDACIONES

Este apartado contiene las recomendaciones que se realizan a la empresa ferretería “La Popular”, enfocadas en un plan de acciones para el mejoramiento del clima organizacional, para ejercer un cambio en dicha empresa.

Una vez evaluadas y analizadas las percepciones que tienen los colaboradores de la organización se ha considerado la formación de un plan de acciones para fortalecer los factores del clima organizacional que presenten deficiencia y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización.

Los aspectos a reforzar son: liderazgo, motivación, conflictos, comunicación, capacitaciones, apoyo laboral, ascenso, incentivos, estructura organizacional, delegación de actividades.

Concientizar al gerente (propietario) y a los colaboradores sobre la necesidad de realizar cambios en aspectos que ayuden en el clima organizacional implementando el plan de acciones, esto se puede llevar a cabo a través de reuniones.

Se proponen las siguientes recomendaciones:

Referente a liderazgo la mayoría del tiempo los jefes deben interactuar con los colaboradores, aconsejándolos, guiándolos, motivándolos y evaluándolos.

Crear políticas estimulantes con ascensos para aquellos colaboradores que se desempeñen exitosamente.

Es necesario implementar un sistema de incentivo laboral ya sea: recompensas monetarias o no monetarias como parte de las compensaciones para reforzar la satisfacción y motivación de los empleados.



Para el fortalecimiento de la comunicación se recomienda fomentar la técnica de participación activa entre jefes y colaboradores, además es necesario que los jefes de área programen reuniones donde se les comunique a todos los colaboradores los logros alcanzados y las dificultades presentadas para evitar malos entendidos y conflictos laborales.

Implementación de programas de capacitación que permitan a los colaboradores conocer las funciones que va a desempeñar, adaptarse a los nuevos cambios que se presentan tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, también estas proporcionarán la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Diseñar un organigrama que indique los aspectos importantes de la estructura organizacional incluyendo la autoridad respecto a un cargo con otro, asesoramiento del departamento. Este servirá para eliminar fallas en la organización, reflejar los cambios organizativos, indicar al personal nuevo como está integrada la organización (ferretería “La Popular”).

Para la delegación de actividades se recomienda la elaboración de un manual de funciones donde se describan las funciones y los procedimientos, las normas, el horario, asignado para cada colaborador, de esta forma se logrará una mayor coordinación de las actividades en las diferentes áreas.



X.BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, E., & Pineda, E. (2008). Metodología de la investigación. Washinton: Organización Panamericana de la salud.
- Ambrosio, S. (13 de julio de 2012). <http://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Baptista, Fernández, & Hernández. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A.DE C.V.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). Metodología de la investigación. México: McGram-Hill Interamericana Editores S.A DE C.V.
- Benavides, J. (2004). Administración. México: Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Cabrera, E. (24 de enero de 2004). <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-de-empresas/>. Recuperado el 13 de diciembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-administracion-de-empresas/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administracion . México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA Editores S.A DE C.V.
- Chiabenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiabenato, I. (2001). Administración . México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, s.a.
- Chiavenato, I. (1996). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Copyright MCMXCI por Editora ATLAS, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Bogotá, Colombia: Copyright Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGRAW-HILL INTERMERICANA, S.A.



- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICAN EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V.
- Correa.F. (24 de enero de 2004). <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Cruz, J. (18 de junio de 2013). <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Davis, Newstrom, J., & Robbins. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill/ INTERAMERICANA Editores, S.A DE C.V.
- Díaz, A. (9 de diciembre de 2012). <https://www.google.com.ni/search?biw=1242&bih=602&noj=1&q=diferencia+entre+ascenso+y+promocion+laboral&sa/>. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://www.google.com.ni/search?biw=1242&bih=602&noj=1&q=diferencia+entre+ascenso+y+promocion+laboral&sa/>: <https://www.marbella26.blogspot.com>
- Díaz, M. (21 de julio de 2015). <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>: <http://www.gestiopolis.com>
- DuBrin, A. (2008). Relaciones humanas. México: Prentice Hall, Copyright.
- Duran, G. (14 de junio de 2004). <http://gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>: <http://gestiopolis.com>



- Echeverría, M. (21 de enero de 2015). <http://www.gestiopolis.com/introduccion-a-la-planeacion-y-los-medios-de-gestion/>. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/introduccion-a-la-planeacion-y-los-medios-de-gestion/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Enebral, J. (14 de febrero de 2004). <http://www.gestiopolis.com/compromiso-metas-empresariales/>. Recuperado el 23 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/compromiso-metas-empresariales/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Freeman, E., Gilbert, D., & Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico: Published by Prentice-Hall, Inc.
- García, M., Melgara, R., & Villarreyna, I. (2015). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM-Estelí, en el primer semestre 2015*. Estelí.
- Gómez, I. (8 de octubre de 2013). <http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-importancia-y-errores-a-evitar/>. Recuperado el abril de 30 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-principios-importancia-y-errores-a-evitar/>: <http://www.gestiopolis.com>
- González, E., & López, K. (2013). *Influencia del Comportamiento Organizacional en el Clima Laboral de la Empresa de Desarrollo Industrial Matagalpa (EDISMAT), Durante el Periodo 2013*. Matagalpa.
- González, H. (25 de septiembre de 2005). <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>. Recuperado el 11 de diciembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>: <http://www.gestiopolis.com>
- González, T. (7 de mayo de 2014). <http://gestiopolis.com/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion/>. Recuperado el 30 de abril de 2016, de <http://gestiopolis.com/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion/>: <http://gestiopolis.com>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal*. México: El Manual Moderno, S.A. de C.V.



- Guillen, Y. (5 de Agosto de 2013). <http://gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>. Recuperado el 27 de Agosto de 2016, de <http://gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>: <http://gestiopolis.com>
- Hernández, A. (10 de mayo de 2010). <http://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Hernández, N. (27 de noviembre de 2014). <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestión-del-conocimiento>. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestión-del-conocimiento>: <http://www.gestiopolis.com>
- Hernández, S. (19 de noviembre de 2015). <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Herrera, C. (24 de junio de 2009). www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/. Recuperado el 24 de mayo de 2016, de www.gestiopolis.com/concepto-caracteristicas-estilos-liderazgo/: www.gestiopolis.com
- Herrera, E. (20 de febrero de 2007). <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>: www.gestiopolis.com
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). Comportamiento organizacional. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- James, P. (1997). Gestion de la calidad total. Madrid: PRENTICE HALL, EUROPE.
- Judge, T., & Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: PRENTICE HALL INC, Copyright.
- Koontz, H., Weihrich, & Heinz. (2004). Administración. México, D F: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. de C.V.



- López, C. (11 de abril de 2002). <http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>. Recuperado el 04 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Lozano, A. (20 de septiembre de 2002). <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica/>. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Mairena, Romero, & Sánchez. (26 de agosto de 2003). <http://gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo/>. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://gestiopolis.com/control-dentro-del-proceso-administrativo/>: <http://gestiopolis.com>
- Márquez, F. (10 de febrero de 2009). <http://www.gestioplis.com/un-problema-es-una-oportunidad/>. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.gestioplis.com/un-problema-es-una-oportunidad/>: www.gestioplis.com
- Martínez, E., & Balmaceda, I. (2013). Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima. Estelí.
- Merlín, F. (11 de septiembre de 2006). <http://slideshare.net/expovirtual/integracion-de-personal>. Recuperado el 30 de abril de 2016, de <http://slideshare.net/expovirtual/integracion-de-personal>: <http://slideshare.net>
- Mondy, R. W., & Robert, N. M. (1997). Administración de Recurso Humanos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Navarrete, E. (2013). www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/. Recuperado el Viernes de Agosto de 2016, de www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/.
- Navarrete, K. (20 de Diciembre de 2013). <http://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>. Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>: <http://www.gestiopolis.com/>
- Paz, C. (2 de Octubre de 2007). <http://www.gestiopolis.com/definición-y-escuelas-de-clima-organizacional/>. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/definición-y-escuelas-de-clima-organizacional/>: <http://www.gestiopolis.com>



- Peralta, R. (26 de junio de 2002). <http://gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>: <http://gestiopolis.com>
- Ramos, E. (1 de julio de 2008). <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Rodríguez, A. (29 de julio de 2009). <http://gestiopolis.com/estres-laboral-en-la-empresa-y-su-prvencion/>. Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://gestiopolis.com/estres-laboral-en-la-empresa-y-su-prvencion/>: <http://gestiopolis.com>
- Trinidad, S. (3 de julio de 2014). <http://www.gestiopolis.com/la-direccion-en-dministracion-y-sus-antecedentes/>. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-direccion-en-dministracion-y-sus-antecedentes/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Valdés, C. (3 de febrero de 2010). <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>. Recuperado el 17 de noviembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Vásquez, E. (4 de marzo de 2014). <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>. Recuperado el 26 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>: <http://www.gestiopolis.com>
- Velázquez, R. (26 de febrero de 2002). <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-motivacion-y-satisfaccion-laboral/>. Recuperado el 30 de abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-motivacion-y-satisfaccion-laboral/>: <http://www.gestiopolis.com>



XI. Anexos



Anexo 1: Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí
FAREM-Estelí
Encuesta



Somos estudiantes de V año de la carrera Administración de Empresas y estamos realizando una investigación sobre la incidencia de las técnicas administrativas en el clima organización, con el objetivo de conocer el clima organizacional que se percibe en ferretería “La Popular”.

Marque con una X la opción que considere conveniente

Datos generales:

Nombre: _____ Edad: _____

Estado civil casado: _____ Soltero: _____

Puesto/área: _____ Sexo: _____

Nivel académico: _____

Años de trabajar en la empresa: _____

I. Técnicas Administrativas

1. ¿Qué fuente de información utilizó para ingresar a la empresa?

Recomendación de un colaborador

Reclutamiento en línea

Publicidad (Radio, Redes sociales)

Otros _____



2. Su ingreso fue realizado bajo la influencia de:

Reclutamiento Ascenso

3. ¿Cuánto tiempo estuvo en espera para ser seleccionado?

Inmediato Un día Una semana Quince días Un mes

4. ¿Qué criterios tomaron en cuenta para seleccionarlo (a)?

Edad Sexo Experiencia Disponibilidad

Otros _____

5. ¿El jefe da a conocer logros y dificultades de la Ferretería?

Siempre Casi siempre A veces

6. ¿Resuelven conjuntamente los problemas de la ferretería?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

7. Se siente motivado para realizar sus labores dentro de la empresa?

Siempre Casi siempre A veces

8. ¿Se considera justamente retribuido por la clase de trabajo que realiza?

Siempre Casi siempre A veces

9. ¿Su supervisor le brinda apoyo para mejorar su desempeño?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

10. ¿Los supervisores expresan reconocimiento a los colaboradores que logran desempeñarse.

Si No A veces



11. ¿Existe una comunicación amena y profesional?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

12. ¿Qué tipos de comunicación se emplean a lo interno de la ferretería?

Verbal No verbal

II. Clima organizacional

13. ¿El trabajo se realiza en función a un plan establecido?

Siempre Casi siempre A veces Nunca

14. ¿Hay un formato diseñado con reglas y procedimientos a seguir?

Sí No

15. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?

Sí No

16. ¿Durante el período de trabajo ha tenido algún ascenso?

Sí No

17. ¿Con que frecuencia falta a su trabajo?

Frecuente Muy frecuente A veces Nunca

18. ¿Qué provoca el ausentismo en la ferretería?

Bajas ventas Deficiencia en el servicio

19. ¿Recibe algún incentivo por realizar bien su trabajo?

Sí No

20. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

Siempre Casi siempre A veces



21. ¿Ha tenido algún conflicto con sus compañeros de trabajo?

Sí No

22. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa?

Satisfecho Muy satisfecho Insatisfecho

II. Factores en el Clima organizacional.

23. ¿Existe en su área un alto nivel de responsabilidad?

Sí No

24. ¿Como trabajador cumple con las metas de la empresa?

Siempre Casi siempre A veces

25. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas?

Siempre Casi siempre A veces

26. ¿El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado?

Sí No A veces

27. ¿Cumple con el reglamento que la empresa tiene estipulado?

Siempre Casi siempre A veces

28. ¿Tiene buena afinidad con la empresa?

Sí No

29. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para tomar decisiones?

Sí No A veces



Anexo 2: Entrevista No.1

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí
FAREM-Estelí
Guía de entrevista No.1**



Dirigida a: Supervisora

Objetivos:

1. **Recopilar información sobre las técnicas administrativas que se emplean en la ferretería.**
2. **Conocer la opinión del personal administrativo de la ferretería acerca del clima organizacional.**

Cuestionario:

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento del personal de la ferretería?
2. ¿Cómo está diseñado el proceso de selección del personal?
3. ¿Qué hace para llevar a cabo un buen liderazgo con su personal?
4. ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? ¿Por qué?
5. ¿Cómo consideran que es el trabajo en equipo en la ferretería?
6. ¿cómo influye el clima organizacional de la empresa?



Anexo 3: Entrevista No.2

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí
FAREM-Estelí
Guía de entrevista No.2**



Dirigida a: Contador

Objetivos:

1. **Recopilar información sobre las técnicas administrativas que se emplean en la ferretería.**
2. **Conocer la opinión del personal administrativo de la ferretería acerca del clima organizacional.**

Cuestionario:

1. ¿Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que los programas de capacitación son de mucho beneficio para los colaboradores? ¿Porque?
3. ¿Qué tan importante es que los trabajadores realicen de manera eficaz su trabajo?
4. ¿Qué causa el mal clima organizacional en la empresa?
5. ¿Por qué considera que es importante tener un buen clima organizacional?
6. ¿Qué acciones recomienda para mejorar el clima organizacional?



Anexo 4: Cronograma de Actividades

Actividades / Meses	Mar				Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct				Nov				Dic							
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
propuesta del Tema a Investigar		■	■																																									
Elección del tema de investigación				■	■																																							
Elaboración del planteamiento del problema y pregunta problema					■	■																																						
Realizar antecedentes									■																																			
Realizar la justificación									■	■																																		
Redacción de objetivo General y Específicos									■	■	■																																	
Creación Del Bosquejo											■	■																																
Elaboración del Marco Teórico													■	■	■																													
Redacción de Supuesto de Investigación.													■	■																														
Elaboración del Diseño Metodológico															■										■																			
Realización y aplicación de instrumentos																									■	■	■	■																
Análisis de resultados																													■	■	■	■	■	■	■	■								
Informe final																																									■	■		



Anexo 5. Tablas de contingencia

Tabla 1: Edad

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-25 años	4	26.7	26.7	26.7
	26-30 años	10	66.7	66.7	93.3
	31-35 años	1	6.7	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 2: Estado Civil

		Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casado	5	33.3	33.3	33.3
	Soltero	10	66.7	66.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 3: Puesto/área de trabajo

		Puesto/área de trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Venta	7	46.7	46.7	46.7
	Inventario	1	6.7	6.7	53.3
	Contabilidad	1	6.7	6.7	60.0
	Supervisor de áreas	1	6.7	6.7	66.7
	Ejecutivo de venta	2	13.3	13.3	80.0
	Bodega	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 4: Sexo

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	9	60.0	60.0	60.0
	Masculino	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 5: Nivel académico

		Nivel académico			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria	4	26.7	26.7	26.7
	Universitarios	11	73.3	73.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 6: Años de trabajar en la empresa

		Años de trabajar en la empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6 meses	6	40.0	40.0	40.0
	1 año	3	20.0	20.0	60.0
	2 años	1	6.7	6.7	66.7
	3 años	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 7: Información utilizada para ingresar a la empresa

Información utilizada para ingresar a la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recomendación de un empleado	5	33.3	33.3	33.3
	Reclutamiento en línea	1	6.7	6.7	40.0
	Publicidad	9	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 8: Su ingreso fue por reclutamiento o ascenso

Su ingreso fue por reclutamiento o ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reclutamiento	12	80.0	80.0	80.0
	Ascenso	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 9: Tiempo de espera para el proceso de selección

Tiempo de espera para el proceso de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inmediato	2	13.0	13.0	13.0
	Un día	1	7.0	7.0	20.0
	Una semana	8	53.0	53.0	73.0
	Quince días	2	13.0	13.0	86.0
	Un mes	1	7.0	7.0	93.0
	Dos meses a más	1	7.0	7.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 10: Criterios tomados en cuenta

Criterios tomados en cuenta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Edad	3	20.0	20.0	20.0
	Sexo	4	27.0	27.0	47.0
	Experiencia	6	40.0	40.0	87.0
	Disponibilidad	2	13.0	13.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 11: El jefe da a conocer logros y dificultades

El jefe da a conocer logros y dificultades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	11	73.3	73.3	73.3
	A veces	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 12: Resuelven conjuntamente los problemas

Resuelven conjuntamente los problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	47	47	47
	Casi siempre	1	6	6	53
	A veces	7	47	47	100
	Total	15	100	100	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 13: Se siente motivado para realizar las labores

Se siente motivado para realizar las labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	53.0	53.0	53.0
	Casi siempre	2	14.0	14.0	67.0
	A veces	5	33.0	33.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 14: Se considera justamente retribuido por el trabajo que realiza

Se considera justamente retribuido por el trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	53.0	53.0	53.0
	Casi siempre	3	20.0	20.0	73.0
	A veces	4	27.0	27.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 15: Recibe apoyo para mejorar su desempeño

Recibe apoyo para mejorar su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	33.0	33.0	33.0
	Casi siempre	4	27.0	27.0	60.0
	A veces	5	33.0	33.0	93.0
	Nunca	1	7.0	7.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 16: Los supervisores expresan reconocimiento por su desempeño

Los supervisores expresan reconocimiento por su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	40.0	40.0	40.0
	No	3	20.0	20.0	60.0
	A veces	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 17: Existe comunicación amena y profesional

Existe comunicación amena y profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	53.0	53.0	5.0
	A veces	7	47.0	47.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 18: Tipos de comunicación que se emplean a lo interno

Tipos de comunicación que se emplean a lo interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Verbal	9	60	60	60
	No verbal	6	40	40	100
	Total	15	100	100	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 19: El trabajo se realiza en función a un plan establecido

El trabajo se realiza en función a un plan establecido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	6	40.0	40.0	40.0
	A veces	9	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 20: Formato diseñado con reglas y procedimientos a seguir

Formato diseñado con reglas y procedimientos a seguir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 21: Existen oportunidades de progresar en la institución

Existen oportunidades de progresar en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	9	40.0	40.0	40.0
	No	6	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, encuestas.



Tabla 22: Durante el período de trabajo ha tenido algún ascenso

Durante el período de trabajo ha tenido algún ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	26.7	26.7	26.7
	No	11	73.3	73.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 23: Ausentismo

Ausentismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	15	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 24: Que provoca el ausentismo

Que provoca el ausentismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajas ventas	10	68.0	68.0	60.0
	Deficiencia en el servicio	5	32.0	32.0	100.0
Total		15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 25: Recibe incentivos por realizar bien su trabajo

Recibe incentivos por realizar bien su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	34.0	34.0	34.0
	No	10	66.0	66.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 26: Existe un buen ambiente de trabajo

Existe un buen ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	13.0	13.0	13.0
	Casi siempre	3	20.0	20.0	33.0
	A veces	10	67.0	67.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 27: Ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo

Ha tenido conflicto con sus compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	13	87.0	87.0	87.0
	No	2	13.0	13.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 28: Satisfecho con el trabajo que realiza

Satisfecho con el trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	15	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 29: Nivel de responsabilidad

Nivel de responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 30: Cumple con las metas de la empresa

Cumple con las metas de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	9	60.0	60.0	80.0
	A veces	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 31: Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas

Existe colaboración entre el personal de las diferentes área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	34.0	34.0	34.0
	Casi siempre	5	33.0	33.0	67.0
	A veces	5	33.0	33.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 32: El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado

El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	8	53.0	53.0	53.0
	No	7	47.0	47.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.



Tabla 33: Cumple con el reglamento estipulado

Cumple con el reglamento estipulado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	60.0	60.0	60.0
	Casi siempre	6	40.0	40.0	100.0
Total		15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 34: Tiene buena afinidad con la empresa

Tiene buena afinidad con la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

Tabla 35: Tus opiniones cuentan para tomar decisiones

Tus opiniones cuentan para tomar decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	80.0	80.0	80.0
	No	3	20.0	20.0	100.0
Total		15	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia, encuestas.

