

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI

FAREM-ESTELI



Artículo científico

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.

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

Autores¹:

Castillo Arteta Johana del Carmen

Herrera Herrera Arelis Liseth

Lanuza Gámez Grissel Ariana

RESUMEN

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.

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

¹ Egresados de la carrera de Administración de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN – Managua/ FAREM – Estelí. G-mail: johacastt@gmail.com, arelislisherrera@yahoo.es, grisselgamez@gmail.com

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

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación de la carrera de administración de empresas, tiene como objetivo recopilar y analizar información acerca de la incidencia de las técnicas administrativas en clima organizacional de la ferretería “La Popular”, en la ciudad de Estelí.

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.

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.

Se consultó documentación relacionada con el tema de proceso administrativo y clima organizacional.

Se identificaron tres tesis en modalidad de Seminario de Graduación. Una de ellas se encontró en repositorio UNAN-Managua, la segunda en UNAN-Matagalpa y la tercera en la biblioteca “Urania Zelaya” de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), en seminario de graduación para optar al título de Administración de empresas.

La revisión de las diferentes documentaciones y tesis permitió comprobar que aunque existen investigaciones sobre clima organizacional no existen estudios específicamente sobre este tema aplicado en la ferretería “La Popular”.

Es importante señalar que para todas las empresas resulta de mucho interés realizar estos estudios que permitan conocer la percepción que tienen los empleados del clima organizacional y así implementar un plan de acción que ayude a fortalecer el rendimiento de los colaboradores.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información, son como fuentes primarias: libros y páginas web, para la elaboración del marco teórico y como fuentes secundarias se elaboraron encuestas dirigidas a los empleados de ferretería “La Popular”, con el fin de obtener información necesaria para la investigación, también se aplicó entrevista dirigida al contador y a la supervisora con el objetivo de obtener información de la empresa y los colaboradores con los que ellos interactúan.

MATERIALES Y MÉTODOS

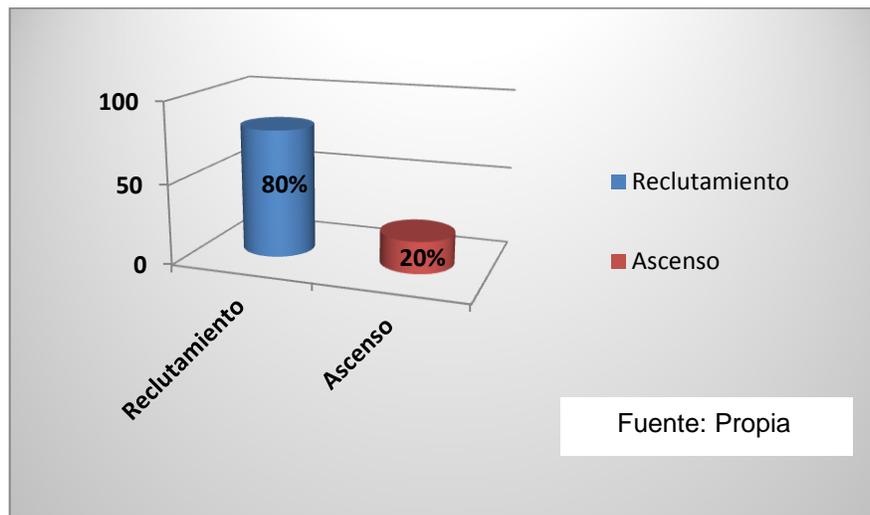
La muestra total del estudio fue de 15 encuestas dirigidas a los colaboradores de ferretería “La Popular”, compuesta por 29 ítems de preguntas cerradas. Se elaboraron dos guías de entrevistas con 6 ítems diferentes de preguntas abiertas aplicadas al contador y a la supervisora de ferretería “La Popular”. El tipo de la investigación fue mixto, ya que incluye elementos cualitativos y cuantitativos. 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, el universo de esta investigación lo constituye los 15 trabajadores de la ferretería “La Popular”. 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.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través del trabajo de campo, que se llevó a cabo se obtuvieron los siguientes resultados, donde 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.

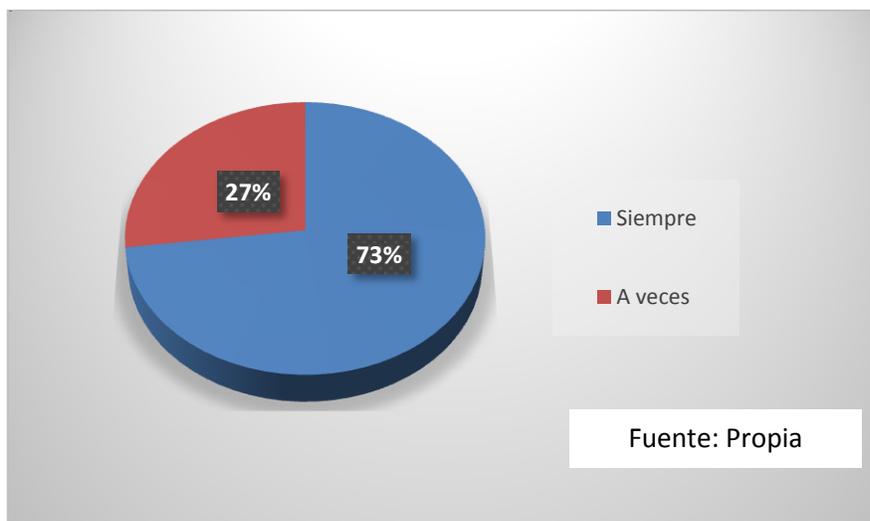
Según la entrevista realizada a la supervisora de la ferretería el proceso de reclutamiento inicia con la recepción de currículum esto se da cuando existe una vacante, la cual se da a conocer a través de los medios (radio, Redes sociales). Posteriormente de la recopilación de esta información, la administradora 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.

Gráfico 1: ¿Su ingreso fue reclutamiento o ascenso?



Lo que conlleva a 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.

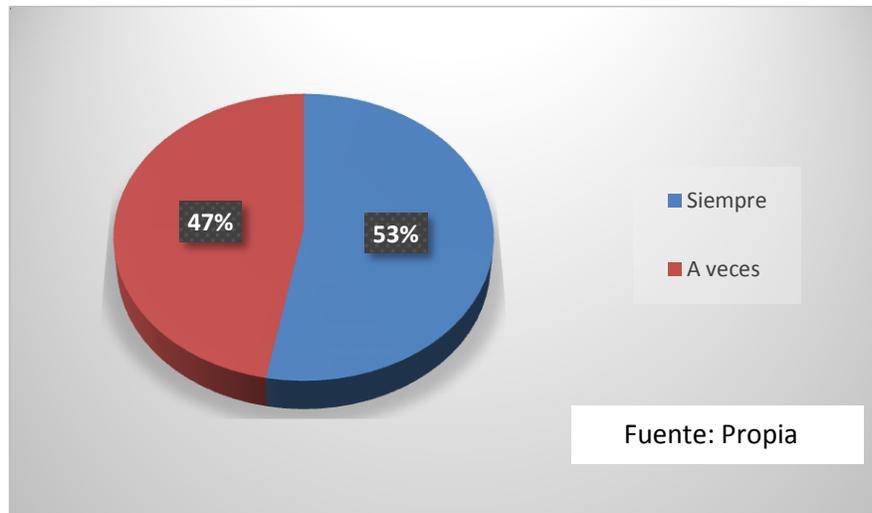
Gráfico 2: ¿El jefe da a conocer logros y dificultades?



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

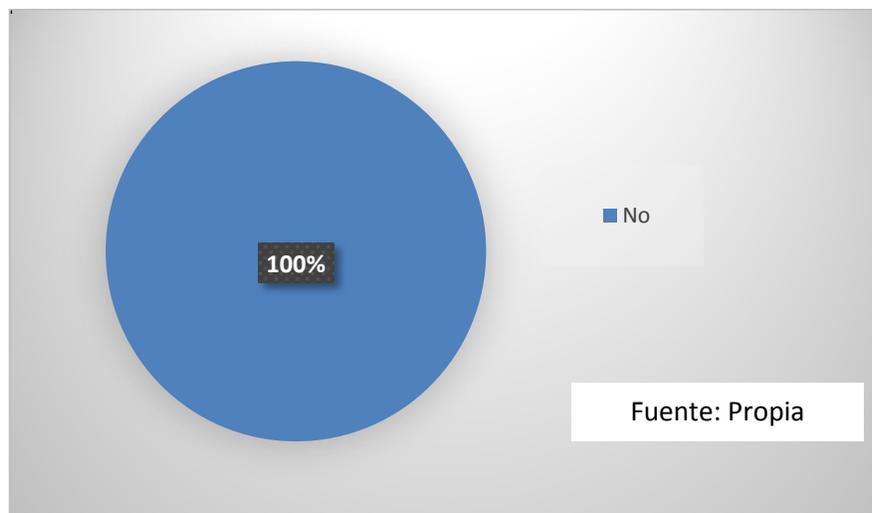
hay distorsión o no existe una amena comunicación de la información que se produce entre el personal no se podrá dar un buen clima organizacional.

Gráfico 3: ¿Existe comunicación amena y profesional?



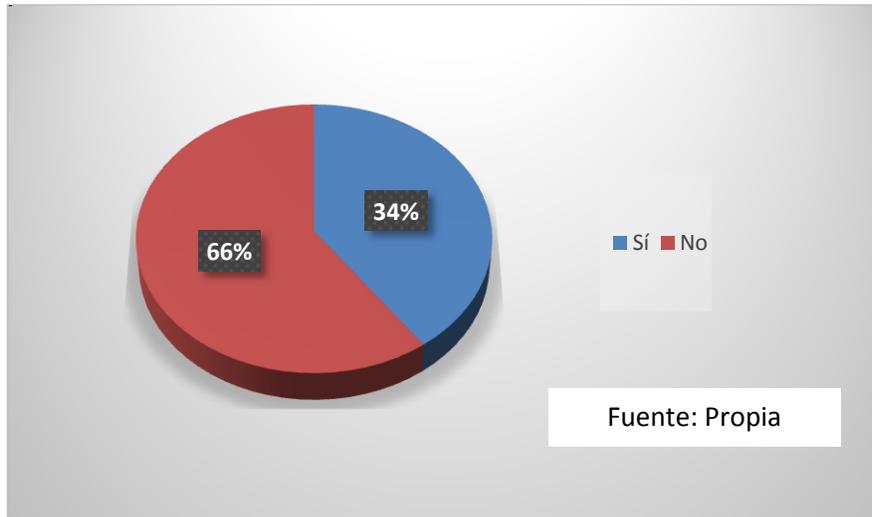
Esto indica que la ferretería debe de diseñar un formato o manual de funciones con todas las actividades, tiempos y procedimientos que el trabajador deberá de seguir para que se cumpla con lo que se le orienta al iniciar sus labores. De esta manera el empleado se evitará tener pérdida de tiempo al estar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

Gráfico 4: ¿Formato diseñado con reglas y procedimientos a seguir?



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.

Gráfico 5: ¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?

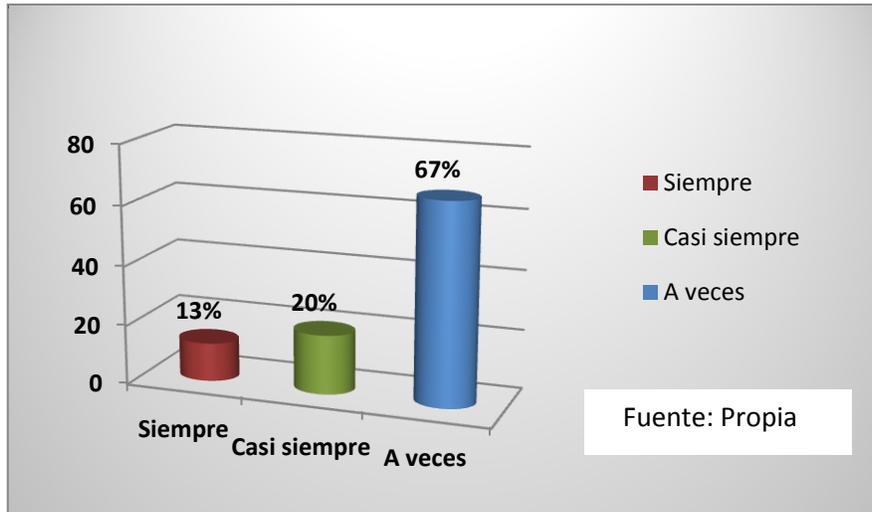


Este resultado demuestra que los empleados están conscientes de que poco predomina un buen ambiente laboral sobre todo en el área de ventas debido a que con frecuencia se vive un ambiente tenso. Esta situación no es muy favorable para que prevalezca un buen clima en los departamentos que constituyen 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.

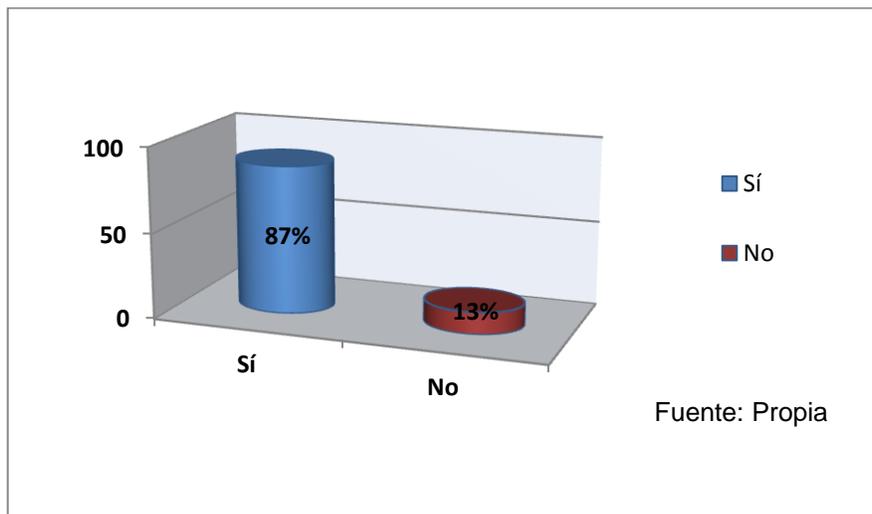
Gráfico 6: ¿Existe un buen ambiente de trabajo?



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.

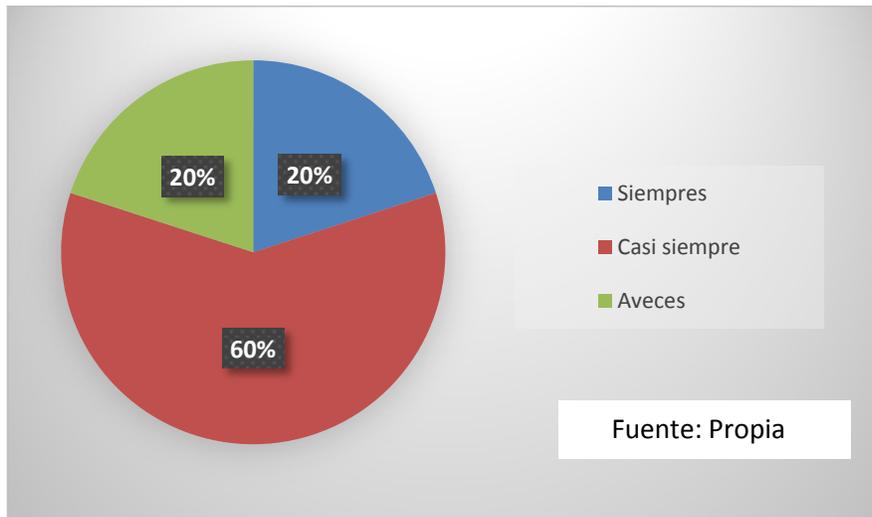
Gráfico 7: ¿Ha tenido algún conflicto con sus compañeros de trabajo?



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.

Gráfico 8: ¿Cumple con las metas de la empresa?

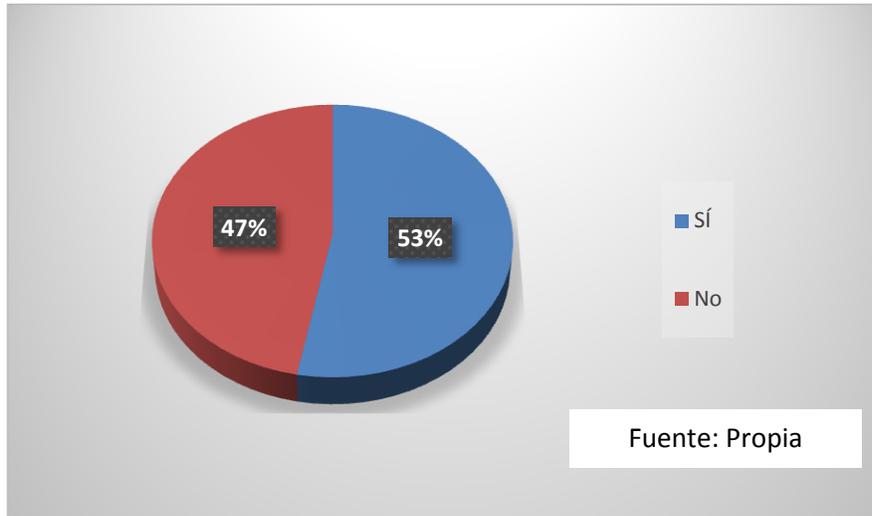


Según los colaboradores de la ferretería no en todas las áreas se trabajan en equipo, la administradora trabaja sola no recibe ayuda del personal de venta ni de inventario, al igual que la encargada del inventario solo ella tiene acceso a ingresar las compras.

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.

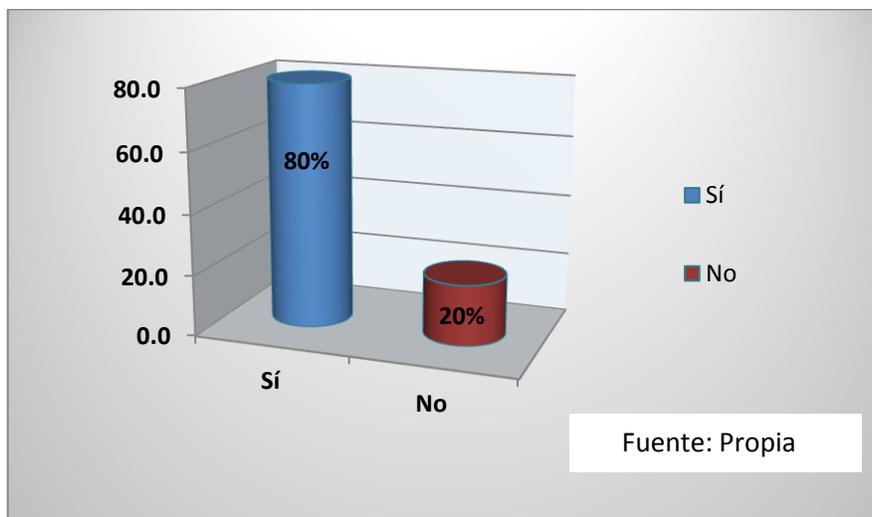
Por lo tanto, según la entrevistada realizada a la supervisora de la ferretería expresa que el trabajo realizado en equipo da buenos resultados porque así se pueden coordinar cada uno de los que forman parte de la organización y se puede apresurar el trabajo.

Gráfico 9: ¿El personal con el que trabaja es un equipo bien integrado?



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.

Gráfico 10: ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones?



CONCLUSIONES

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.

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 los apropia 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.

RECOMENDACIONES

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.

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: McGraw-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., & Wehrich, 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 INTERAMERICANA, 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: Mc Graw 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>