



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

Escuela de Administración de Empresas

**“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN GRUPO
EMPRESARIAL DE EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP S.A.”**

***Proyecto de Graduación para optar por el Bachillerato en
Administración de Empresas.***

Realizado por:

Aarón Asch Álvarez

Profesor Guía:

Nelson Ortega Jiménez

San José, Junio 2014.

DEDICATORIA

La dedicación de este proyecto es a Dios, quien es el que me da la oportunidad de cumplir con esta etapa de mi vida.

También quisiera dedicarla a mis familiares y amigos que siempre me han apoyado y otorgado su bendición para culminar con gran satisfacción este gran paso de mi carrera profesional, además que son quienes han estado a mi lado durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

Agradecerle a Dios quien es el que me da el don de la vida y de la salud que me permitió terminar este gran proyecto de vida.

Agradecerles a mis familiares y amigos que me siempre han estado para darme fuerzas en los momentos de debilidad y cansancio.

Agradecerles a todo el personal docente y administrativo del Tecnológico de Costa Rica del Centro Académico de la carrera de bachillerato en Administración de Empresas quienes con su colaboración y enseñanzas me han ayudado a crecer profesionalmente y como persona.

Contenido

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
Contenido	4
ÍNDICE DE CUADROS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE GRAFICOS	9
ÍNDICE DE IMAGENES	11
ÍNDICE DE MATRICES.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1. CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 GRUPO EMPRESARIAL EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP S.A.	15
1.1.1 Antecedentes.....	15
1.1.2 Integración de las compañías para un mismo negocio.....	18
1.1.3 Objetivo organizacional.....	19
1.1.4 Actividad productiva	19
1.1.5 Misión	20
1.1.6 Visión.....	20
1.1.7 Estructura organizativa	21
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	28
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	30
1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	30
1.5 OBJETIVOS.....	32
1.5.1 GENERAL.....	32
1.5.2 ESPECÍFICOS.....	33
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	33

1.6.1	Alcances.....	33
1.6.2	Limitaciones.....	34
2.	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	35
2.1	Administración.....	35
2.1.1	Definición.....	35
2.1.2	Funciones de la administración.....	35
2.2	Administración de Recursos Humanos (ARH).....	38
2.2.1	Definiciones relacionadas a la Administración de Recursos Humanos.....	38
2.2.2	Función y objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	38
2.2.3	Aspectos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.....	41
2.2.4	Variables determinantes en el comportamiento humano.....	42
2.3	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	42
2.3.1	Definición.....	42
2.3.2	Elementos que forman parte del Comportamiento Organizacional.....	44
2.4	Desarrollo Organizacional.....	49
2.5	Clima organizacional.....	49
2.5.1	Definición.....	50
2.5.2	Importancia del clima organizacional.....	50
2.5.3	Características.....	51
2.5.4	Dimensiones del Clima Organizacional.....	52
2.5.5	Modelos de Clima Organizacional.....	54
2.6	Investigación.....	55
2.6.1	Definición.....	55
2.6.2	Importancia de la investigación Administrativa.....	55
2.6.3	Enfoques de la Investigación.....	56
2.6.4	Tipos de investigación.....	57

2.6.5	<i>Fuentes de Investigación</i>	58
2.6.6	<i>Sujetos de información</i>	58
2.6.7	<i>Variables</i>	59
2.6.8	<i>Técnicas de Recolección de información</i>	59
2.6.9	<i>Validez de un estudio</i>	60
2.6.10	<i>Estadística Descriptiva</i>	61
2.6.11	<i>Estadística indiferencial o inductiva</i>	62
2.6.12	<i>Población de estudio</i>	62
2.6.13	<i>Muestra de estudio</i>	62
2.6.14	<i>Muestreo probabilístico</i>	63
2.6.15	<i>Marco muestral</i>	63
2.6.16	<i>Medición del Clima Organizacional</i>	64
3.	CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	68
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	68
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	68
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
3.4	VARIABLES	71
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	77
3.6	VALIDEZ	79
3.7	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	81
4.	CAPÍTULO IV SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO DE EMPRESAS DE EKTRÖM KOMMERSIELL GRUPP	84
4.1	<i>Variables de estudio para el análisis del clima organizacional del Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp</i>	84
4.1.1	<i>Datos Generales</i>	85
4.1.2	<i>Liderazgo</i>	88
4.1.3	<i>Objetivos organizacionales</i>	113

4.1.4	Relaciones	126
4.1.5	Identidad.....	146
4.1.6	Motivación.....	159
4.1.7	Aspectos que se pueden mejorar en la organización.....	166
5.	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	170
5.1	Conclusiones	170
5.2	Recomendaciones	173
6.	CAPÍTULO VI PROPUESTAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO DE EMPRESAS DE EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP.....	175
6.1	Objetivo general para las propuestas de mejora.....	175
6.2	Gestiones	176
	BIBLIOGRAFIA	179
	Anexos	181
	Anexo nº1	181
	Anexo nº2.....	187
	Anexo nº3	187
	Anexo nº4	190

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Género de los encuestados en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014	86
Cuadro No. 2	Áreas de desempeño de labores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	87
Cuadro No. 3	Tiempo de laborar en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	87
Cuadro No. 4	Atención a las opiniones de los colaboradores por parte de líderes en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	94

Cuadro No. 5 Percepción de los colaboradores acerca de si sus logros son reconocidos de manera adecuada por parte de jefatura en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	99
Cuadro No. 6 Respaldo de la jefatura a los empleados a crecer profesionalmente en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	104
Cuadro No. 7 Afirmación a crecer dentro de la empresa por un buen desempeño en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	109
Cuadro No. 8 Solicitud de ideas y propuestas por parte de la jefatura a los empleados para mejorar en el trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	112
Cuadro No. 9 Contribución de empleados al proceso de planificación de objetivos en la unidad de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	117
Cuadro No. 10 Conocimiento de la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	118
Cuadro No. 11 Porcentaje de personas que planifican las labores diarias en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	124
Cuadro No. 12 Frecuencia con la que se recibe información para realizar un trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	127
Cuadro No. 13 Frecuencia con la que se recibe de forma oportuna información para realizar un trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	128
Cuadro No. 14 Amabilidad en el trato entre compañeros del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	130
Cuadro No. 15 Frecuencia de en qué se trabaja de forma efectiva en los grupos de trabajo del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	135
Cuadro No. 16 Frecuencia de ayuda entre compañeros de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	139
Cuadro No. 17 Frecuencia de relación buena entre compañeros de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	142
Cuadro No. 18 Frecuencia de decisiones tomadas en equipo en el grupo de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	143
Cuadro No. 19 Solución efectiva de problemas dentro del mismo grupo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	145
Cuadro No. 20 Satisfacción del empleado con la trayectoria en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	149
Cuadro No. 21 Permanencia en la empresa con una oportunidad de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	150
Cuadro No. 22 Permanencia en la empresa con una oportunidad de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	153
Cuadro No. 23 Frecuencia de balance entre trabajo-familia logrado en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	155
Cuadro No. 24 Sentimiento de autorrealización en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	160

Cuadro No. 25 Recompensa por logros alcanzados en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.	165
Cuadro No. 26 Opiniones de administrativos, bodega, ingeniería, expedientes y ventas en el grupo de empresas Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	168
Cuadro No. 27 Opiniones de los operarios en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Estructura organizacional de la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp S.A., Enero 2014	21
Figura No. 2 Estructura organizacional de la empresa Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A., Enero 2014	22
Figura No. 3 Estructura organizacional de la empresa Constructora Ekstrom S.A., Enero 2014	23
Figura No. 4 Estructura organizacional de la empresa Fundación Vivienda Hoy, Enero 2014.....	25
Figura No. 5 Organigrama del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, Enero 2014.....	26

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1 Percepción del respeto recibido por el colaborador otorgado por los líderes en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	88
Gráfico No. 2 Amabilidad recibida por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	90
Gráfico No. 3 Trato justo recibido por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	91
Gráfico No. 4 Trato justo recibido por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	92
Gráfico No. 5 Apertura a la escucha por parte de líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	95
Gráfico No. 6 Espacio de los empleados propiciado por jefatura para dar opiniones acerca de su trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.	96
Gráfico No. 7 Balance entre asuntos positivos y áreas de mejora cuando el empleado recibe retroalimentación por parte de jefatura en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.	97
Gráfico No. 8 Comunicación de la jefatura hacia los colaboradores cuando requieren mejorar en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	100
Gráfico No. 9 Guía recibida por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	101

Gráfico No. 10 Comunicación adecuada recibida por parte de los líderes hacia los colaboradores en grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	102
Gráfico No. 11 Respaldo de la jefatura al aprendizaje de empleados en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	103
Gráfico No. 12 Reconocimiento recibido por parte de los líderes hacia los colaboradores por un buen desempeño en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	105
Gráfico No. 13 Adecuada definición de funciones de los puestos por parte de los líderes en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	107
Gráfico No. 14 Delimita la jefatura las responsabilidades en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.	108
Gráfico No. 15 Confianza de los colaboradores a las decisiones tomadas por la jefatura en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	111
Gráfico No. 16 Valoración general del liderazgo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.	113
Gráfico No. 17 Conocimiento de los empleados del objetivo general del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.	115
Gráfico No. 18 Conocimiento de los empleados del plan para cumplir los objetivos del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	116
Gráfico No. 19 Entendimiento de la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	119
Gráfico No. 20 Grado que la estrategia inspira a alcanzar los objetivos individuales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	120
Gráfico No. 21 Frecuencia conocimiento de que los objetivos individuales colaboran ha alcanzar la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	122
Gráfico No. 22 Claridad de empleados al saber de cómo su trabajo colabora para alcanzar la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	123
Gráfico No. 23 Valoración general de los objetivos organizacionales del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	125
Gráfico No. 24 Respeto en el trato entre compañeros del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	129
Gráfico No. 25 Frecuencia de conocimiento del cliente final en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	131
Gráfico No. 26 Frecuencia de apoyo de mis compañeros en la solución de inconvenientes en el trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	132
Gráfico No. 27 Frecuencia solución de inconvenientes de manera correcta y rápida en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	134

Gráfico No. 28 Frecuencia de retroalimentación recibida en el cumplimiento de metas grupales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	136
Gráfico No. 29 Frecuencia de reconocimiento de logros grupales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp para el periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	137
Gráfico No. 30 Frecuencia cordialidad entre compañeros de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	140
Gráfico No. 31 Frecuencia de apoyo entre compañeros de trabajo para servir al cliente en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp para el periodo comprendido entre abril y mayo 2014	141
Gráfico No. 32 Sentido de pertenencia en equipo en el grupo de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	144
Gráfico No. 33 Valoración general de las relaciones en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	146
Gráfico No. 34 Sentimiento de orgullo de los empleados en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	148
Gráfico No. 35 Permanencia en el largo plazo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	151
Gráfico No. 36 Sentimiento de ser valorado en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	152
Gráfico No. 37 Preocupación de la empresa por brindar un ambiente agradable de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	154
Gráfico No. 38 Consideración que la empresa es un buen lugar para trabajar en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	156
Gráfico No. 39 Consideración de que la empresa de prestigio en el mercado en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	158
Gráfico No. 40 Valoración general de la identidad en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	159
Gráfico No. 41 Estabilidad laboral en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014	161
Gráfico No. 42 Frecuencia de obtención de recursos para cubrir necesidades básicas en el grupo de empresas Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	162
Gráfico No. 43 Reconocimiento de las capacidades en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	164
Gráfico No. 44 Valoración general de la motivación en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.....	166

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen No. 1 Ubicación física de las Oficinas de Ekstrom Kommersiell Grupp	16
Imagen No. 2 Ubicación física de Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A.....	17

ÍNDICE DE MATRICES

*Matriz No. 1 Matriz de clima organizacional para el Grupo de Empresas de Ekstrom
Kommersiell Grupp..... 71*

INTRODUCCIÓN

Para las empresas de hoy en día no es ningún secreto que el elemento más importante con el que cuentan es el recurso humano. El recurso humano es el encargado de realizar gran cantidad de actividades y procesos. Sin importar el tipo de mercado o industria en el que se encuentre una empresa, siempre requerirá de personal para poder gestionar el negocio.

Todo negocio que quiera desarrollarse y crecer el mercado necesita tener como parte de su organización personal preparado, motivado, con excelentes relaciones, que sea el que pueda brindarle seguridad y confianza en cada proceso. Tomando en cuenta esto, es esencial para cualquier compañía conocer mejor el recurso humano con el que cuenta y determinar de qué manera se puede mejorar el entorno en el que se desempeña, para que la organización pueda alcanzar más eficazmente su objetivo final.

Por ello, como parte importante para cualquier compañía que desee mejorar el ambiente laboral en el que se desarrollan las diferentes actividades o procesos, se debe conocer la percepción de los colaboradores de todo su entorno, y así, lograr determinar cuál sería la mejor ruta para lograr un espacio en el cual los colaboradores se sientan comprometidos a cumplir con el objetivo empresarial.

Tomado en cuenta lo mencionado anteriormente, la presente investigación se encuentra enfocada en determinar la percepción de los colaboradores del ambiente laboral que rodea el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. Este estudio pretende además, diagnosticar mediante un estudio de clima organizacional cuáles son los factores que se pueden influir en el ambiente laboral para que no se logre el objetivo requerido por la gerencia.

En la presente investigación muestra mediante la aplicación del instrumento, información importante para la toma de decisiones gerenciales. Además demostró datos relevantes acerca de la situación actual del ambiente laboral en el grupo de

empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. Todo esto fue sustentado con elementos teóricos que dieron validez al estudio, además de propuestas y recomendaciones que espera logren mejorar el clima organizacional.

1. CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 GRUPO EMPRESARIAL EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP S.A.

1.1.1 Antecedentes

- **Ekstrom Kommersiell Grupp**

La Sociedad Anónima Ekstrom Kommersiell Grupp es una empresa creada en Octubre del 2001 que se dedica a la venta de material prefabricado para la construcción de paredes para proyectos de vivienda, oficina, tapias o edificios, en Costa Rica. Se encuentra asociada a la Cámara Costarricense de la Construcción, ente que se dedica a fomentar el desarrollo industrial de la construcción.

Ekstrom Kommersiell Grupp cuenta con tres socios primordiales para su sistema de ventas, los cuales son: Constructora Ekstrom S.A., Fundación Vivienda Hoy y Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A.. Estas empresas se convierten en el elemento fundamental para la entrada de dinero por ventas indirectas. Las ventas directas dependen directamente de la demanda del mercado y la función directa del departamento de ventas. La unión de estos, tanto las empresas socias como las compras de clientes, son necesarias para que la empresa logre ser líder en el mercado.

La fortaleza de Ekstrom Kommersiell Grupp radica en ofrecer los diversos sistemas constructivos prefabricados de primer nivel, que logren satisfacer los niveles de calidad de toda empresa o persona que tenga una necesidad constructiva.(Gerencia de Ventas, Entrevista personal, 31 enero 2014).

Tanto las instalaciones de Ekstrom Kommersiell Grupp, Constructora Ekstrom y Fundación Vivienda Hoy se ubican en el distrito Merced, cantón San José, provincia del mismo nombre.

Imagen No. 1

Ubicación física de las Oficinas de Ekstrom Kommersiell Grupp.



Fuente: Google maps.

- **Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A.**

Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A. es una empresa creada en febrero de 2002 con el nombre de “Un Caribe en New York S.A.” que se dedica a la fabricación de material prefabricado para la construcción.

Entre los productos prefabricados cuentan con los sistemas constructivos de PBC (baldosas y columnas), y prefabricados de concreto en paneles llamado Zitro.

Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A. ofrece sus productos prefabricados únicamente a un solo cliente que es Ekstrom Kommersiell Grupp. Debido a esto presenta altibajos en el proceso de producción, ya que depende de

la demanda de ese. Sin embargo en ciertas ocasiones la planta de Armaduras y Estructuras de Alajuela no llega a dar abasto.

La planta de producción se encuentra en el Coyoil de Alajuela, ubicada trescientos metros sur y ochocientos al oeste de la planta de TropiGas en el coyol de Alajuela.

Imagen No. 2

Ubicación física de Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A.



Fuente: Google maps.

- **Constructora Ekstrom S.A.**

La empresa Constructora Ekstrom es la compañía encargada de la construcción para diferentes entidades, de casas de bono de bien social tanto en proyectos como en casos individuales. Esta empresa trabaja para entidades tales como Banco Costa Rica, INVU, Fundación Costa Rica-Canadá, entre otros.

En el caso de los proyectos se refiere a un conjunto de casas de bien social construidas en un lugar específico. En cuanto a casos individuales se refiere a la construcción de una sola casa en el lugar donde el beneficiario del bono tenga su lote. En ambos casos las entidades son las que aprueban y otorgan el dinero para la construcción. (Jorge Valdez, entrevista personal, 20 de febrero, 2014).

La ubicación de la empresa Constructora Ekstrom puede verse en la Imagen No. 1.

- **Fundación Vivienda Hoy**

La Fundación vivienda Hoy es la empresa encargada de la recolección de expedientes (requisitos) de personas que participan para obtener un bono, que les otorga una casa. La fundación tiene como su función principal el estudio de estos expedientes, con el fin de observar cuales si califican para la presentación ante las diferentes entidades. (Ubicación: Imagen No. 1)

Las diferentes entidades cuentan con un presupuesto asignado para la construcción de casos bono de bien social, además de departamentos que estudian los expedientes recibidos por parte de compañías como Fundación Vivienda Hoy. Estos departamentos se encargan de aprobar la construcción de casos bono individual (Jorge Valdez, entrevista personal, 20 de febrero, 2014).

1.1.2 Integración de las compañías para un mismo negocio

El proceso de negocio del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp se basa en la venta de material prefabricado para la construcción de casas. Este proceso inicia con la demanda en casas bono de proyectos y casas bono

individuales, que Fundación Vivienda hoy estime según la cantidad de casos aprobados por las diferentes entidades.

Con esta información de esta demanda, la compañía Armaduras y Estructuras de Alajuela inicia la producción de material prefabricado para la construcción casas. Este material se vende a Ekstrom Kommersiell Grupp, para que sea este quien se encargue de distribuirlo como una venta directa a clientes o indirecta a Constructora Ekstrom para la edificación de los proyectos de casas bono y casos bono individuales. (Luis Méndez, entrevista personal, 31 de Enero, 2014).

1.1.3 Objetivo organizacional

El principal objetivo del grupo de compañías es crecer y desarrollarse en el mercado de venta de material prefabricado para la construcción de casas de bien social y de clientes en general, para llegar a consolidarse como una compañía que marca la diferencia por sus productos de calidad y tratos especializados.

1.1.4 Actividad productiva

El grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp es una empresa especializada en la venta de productos innovadores en sistemas para la construcción de paredes y casas, con calidad en sus productos y un trato especializado.

Los tres productos que ofrece la compañía en sistemas para la construcción de paredes son los siguientes:

- *Sistemas de paredes lisas de concreto reforzado, llamado “Zitro”. Este sistema consiste en paneles verticales de concreto reforzado, que logran un acabado liso de excelente estética.*

- *Sistemas de columnas y baldosas de concreto reforzado llamado “PBC”. Este es un sistema sumamente conocido en el mercado nacional. Entre sus componentes se encuentra el acero de alta resistencia. Además de ser una de las opciones más cómodas económicamente para cualquier construcción.*
- *Sistema de Paneles Aislantes Estructurales, llamado “I-Si Paneles”. Este es un sistema totalmente modular que evita la compra de materiales complementarios en la construcción y los grandes pagos en mano de obra para construcción. El “I-Si Panel” es el producto estrella de la compañía Ekstrom Kommersiell Grupp.*

Además de estos productos el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp Ofrece otros servicios sin ningún costo, como lo son: la asesoría técnica, asesoría en el proceso constructivo, asesoría financiera y trámite de expedientes para construcción de casas de bono.

1.1.5 Misión

“Abastecer y brindar al cliente sistemas constructivos de altísima calidad para la construcción de sus proyectos, satisfaciendo sus requerimientos de calidad, economía y servicio al cliente, siendo este nuestra razón de ser.”
(www.ekstromcostarica.com, 31 de enero de 2014)

1.1.6 Visión

“Liderar el mercado costarricense de la producción y comercialización de sistemas constructivos prefabricados con soluciones innovadoras, productos de primer nivel

y compromiso absoluto para poder satisfacer cualquier necesidad constructiva.”
(www.ekstromcostarica.com, 31 de enero de 2014)

1.1.7 Estructura organizativa

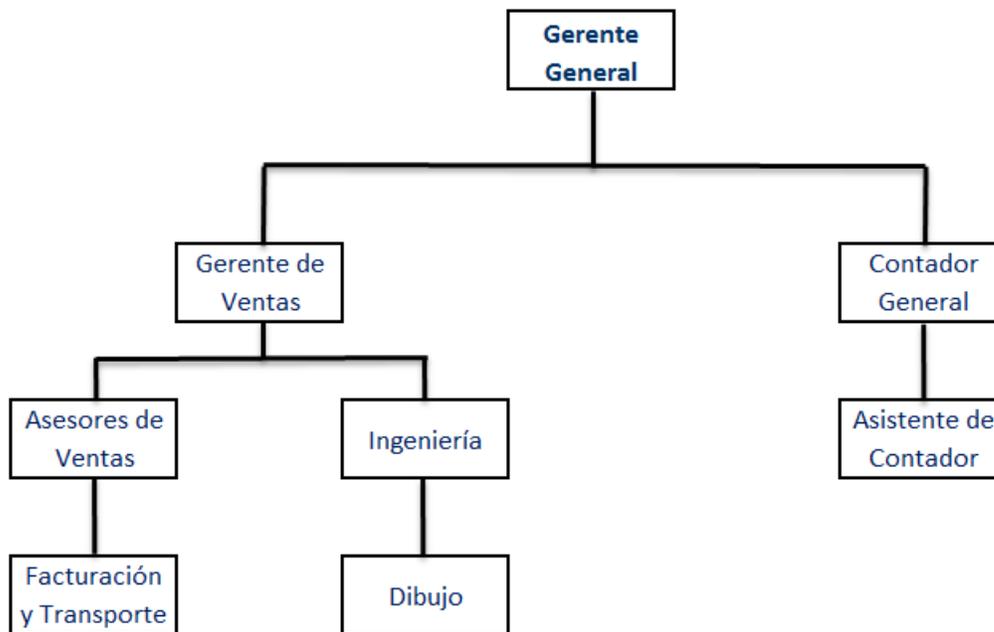
A continuación se muestra las estructuras organizacionales para cada compañía del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. Cabe destacar que el gerente general en todas las empresas es el señor Luis Méndez Libby.

La estructura organizativa de Ekstrom Kommersiell Grupp se encuentra dividida de la siguiente forma:

- *Un gerente general, que es el que toma las decisiones.*
- *Un departamento de ventas, integrado por un gerente de ventas, un ingeniero, un dibujante, un facturador y un vendedor.*
- *Un departamento de contabilidad, con un gerente financiero contable y un asistente en contabilidad.*

Figura No. 1

Estructura organizacional de la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp S.A., Enero 2014.



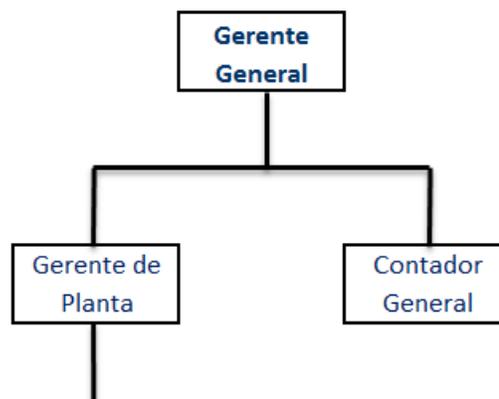
Fuente: Gerencia Ventas Ekstrom Kommersiell Grupp.

La estructura organizativa de Armaduras y Estructuras de Alajuela es la siguiente:

- Un gerente General, quien es el que toma las decisiones.
- Un departamento de contabilidad, con un contador general.
- Una jefatura de planta de producción, compuesta por un jefe de planta, un supervisor de planta, y veinte tres operarios.

Figura No. 2

Estructura organizacional de la empresa Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A., Enero 2014.

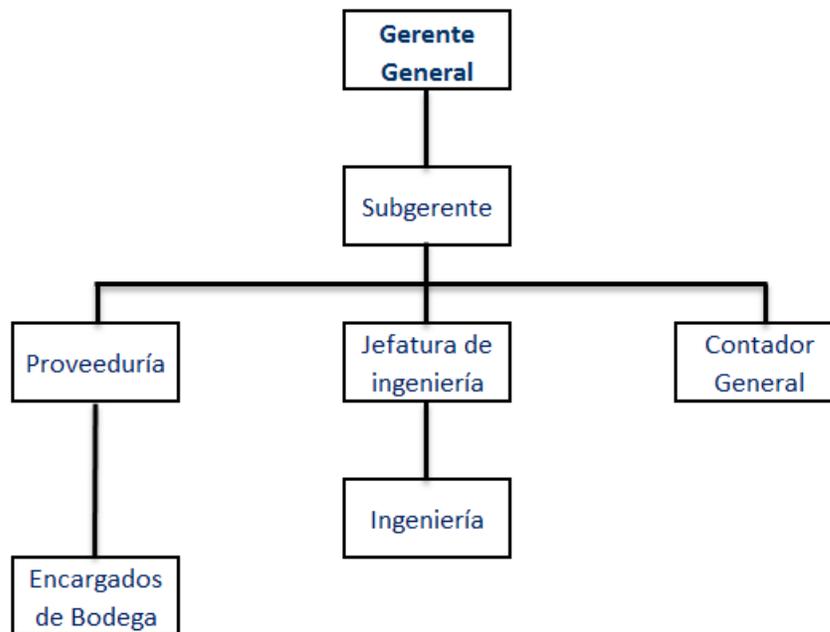


En tanto que la estructura organizativa de Constructora Ekstrom cuenta con:

- *Un gerente general y un subgerente, ambos tienen la dirección de la empresa sin embargo el gerente general es quien tiene la última palabra.*
- *Un departamento de contabilidad, con un contador general.*
- *Una jefatura de ingeniería, con un jefe de ingenieros que tiene a su cargo directo 3 ingenieros.*
- *Un departamento de proveeduría, con un encargado de proveeduría y dos encargados de bodega.*

Figura No. 3

Estructura organizacional de la empresa Constructora Ekstrom S.A., Enero 2014.



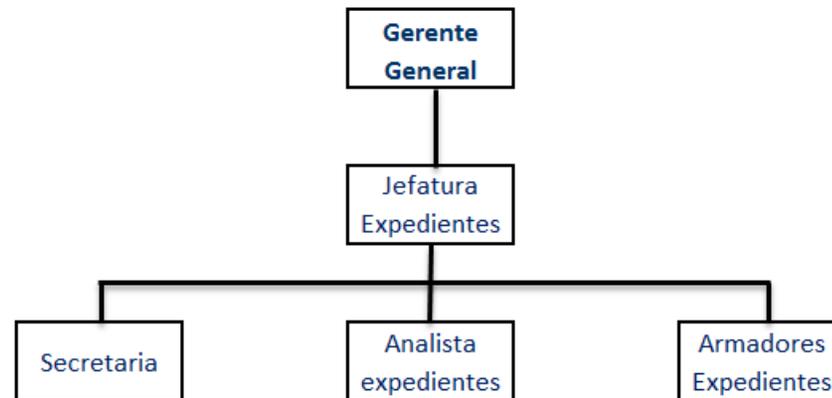
Fuente: Gerencia Ventas Ekstrom Kommersiell Grupp.

La Fundación Vivienda Hoy está compuesta de la siguiente manera:

- *Un gerente general, encargado de la toma de decisiones.*
- *Una jefatura de expedientes, que cuenta con una secretaria, un analista de expedientes, y dos armadores de expedientes.*

Figura No. 4

Estructura organizacional de la empresa Fundación Vivienda Hoy, Enero 2014.

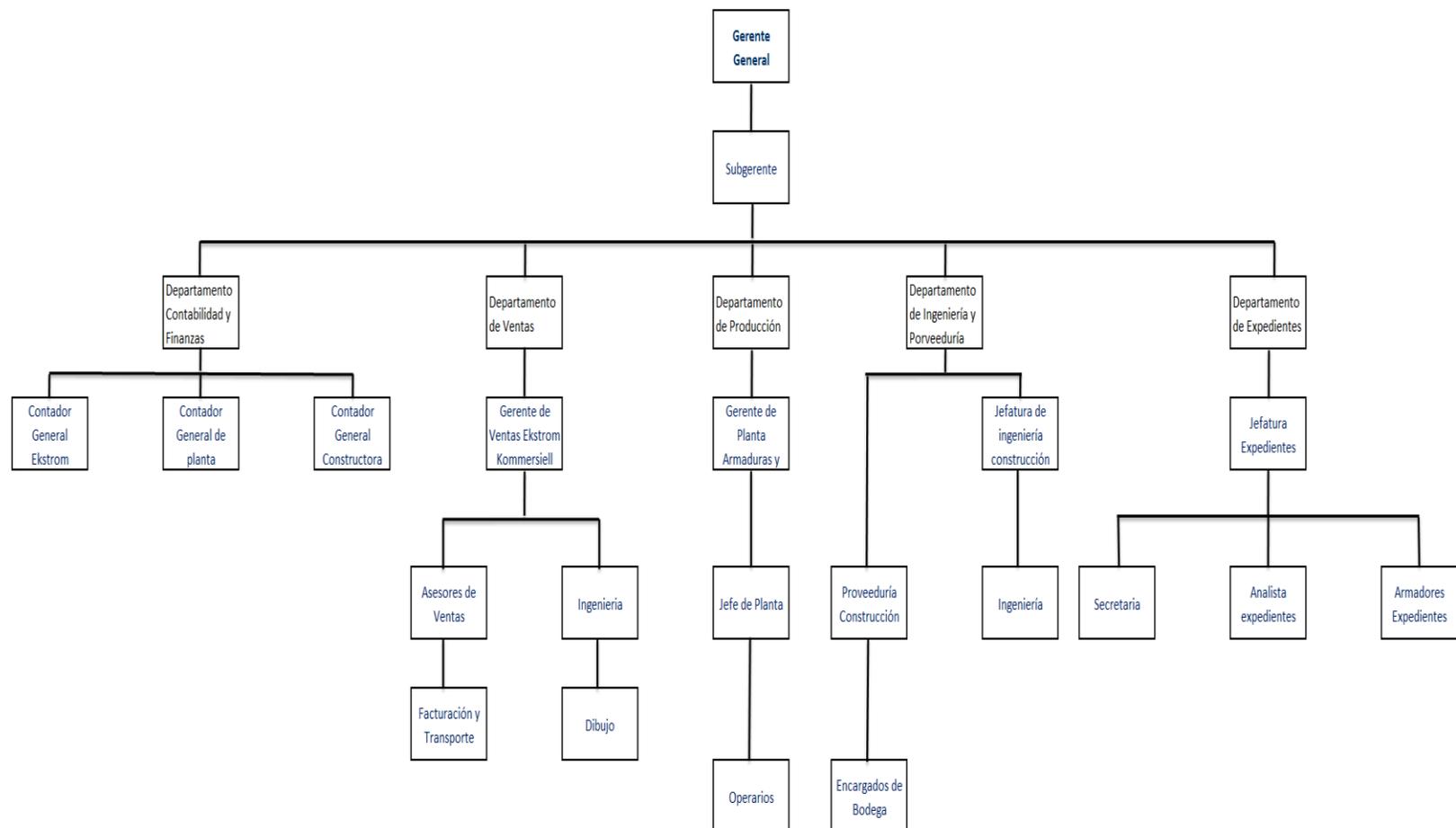


Fuente: Jefatura Expedientes

El organigrama del grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 5

Organigrama del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, Enero 2014.



1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El tema de clima organizacional ha sido estudiado debido a que se ha convertido en una herramienta de importancia para las organizaciones, que han cambiado su forma de pensar, de manera que ya no solo se preocupan en cómo generar riqueza, sino que también lo concierne a la satisfacción y desempeño de sus colaboradores. De manera general el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que, los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Los factores como el salario, las condiciones y herramientas de trabajo no son los únicos elementos que inciden en el comportamiento y satisfacción de un trabajador. También se tienen que tomar en cuenta componentes como la estructura y las funciones de cada empleado dentro de organización, el compañerismo, el apoyo y la motivación. Todos estos factores forman parte de la atmósfera laboral. La percepción que cada colaborador tenga hacia estos factores provoca que posean una perspectiva diferente, y contribuyan a que el clima organizacional no sea óptimo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Como consecuencia el no tener claro las perspectivas de los colaboradores en una organización, puede llevar que el personal se desempeñe de manera errónea, además contagiar a los demás colaboradores a una zona de confort o equivocada de desempeñarse en la que no se tiene preocupación por lo que pase en la empresa. Tomando en cuenta esto, una mala interpretación de la gerencia en estos aspectos podría a la gerencia a tomar decisiones equivocadas que terminen por ejemplo en altas rotaciones de personal, sin tomar en cuenta que le pueda crear una confusión al no tener claro que es lo que está sucediendo realmente en la empresa.

Por ello que el realizar un estudio de clima organizacional es importante para cualquier organización, ya que permite determinar la percepción de los empleados sobre los elementos que la conforman, y permiten contar con datos

que ayudan a la construcción de un ambiente óptimo, en aras de que los colaboradores se alineen e identifiquen con los objetivos organizaciones. La retroalimentación recibida, combinada con la implementación de un plan en las áreas de mayor oportunidad, podría resultar en un aumento en la productividad y ventas.

La Gerencia de Ekstrom Kommersiell Grupp es representada por Luis Méndez Libby quien es el dueño de todas las empresas: Constructora Ekstrom, Armaduras y Estructuras de Alajuela, y Fundación Vivienda Hoy.

Al señor Méndez le surgió la inquietud de cómo podría mejorar el manejo del talento humano para que éste logre un incremento en las ventas directas a clientes y un aumento en la construcción de casas de bono. Se ha notado un aumento en los conflictos internos y externos, que son reflejados en quejas de parte de algunos clientes, entidades y personal mismo de la empresa. Estas quejas se han presentado directamente a la gerencia de Ekstrom Kommersiell Grupp, y en algunos casos no se llegan a discutir internamente por cada departamento. (Luis Méndez, entrevista personal, 31 de Enero, 2014).

El señor Méndez ha iniciado un proceso de reestructuración en la planta de la empresa Armaduras y Estructuras de Alajuela, tanto en empleados como en maquinaria y equipo. Como parte de este análisis también es importante conocer a través de diferentes variables la perspectiva de los colaboradores en este aspecto.

Es de conocimiento de la gerencia de Ekstrom Kommersiell Grupp que el clima de su organización es confuso y difícil de interpretar, sin embargo, también comprenden los beneficios que podría traer un análisis de su Clima Organizacional. A falta de un departamento de recurso humano y recurso económico, el realizar un estudio de clima organizacional en la empresa se ha dificultado. Debido esto, la gerencia de Ekstrom Kommersiell Grupp decidió realizar el presente estudio.

Por lo tanto el presente estudio tiene como fin realizar un análisis de los principales factores que afectan el clima organizacional de Ekstrom Kommersiell Grupp y su propósito esencial es ofrecer una propuesta que contribuya a mejorar el clima organizacional del Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿De qué manera los colaboradores perciben los factores que determinan el clima organizacional en cada una de las empresas que forman el grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp durante los meses de marzo y abril de 2014?

1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El sector de la construcción es uno de los sectores más competitivos, lo que genera que las organizaciones estén innovando y cambiando a medida que lo hace el entorno. Estos cambios generan maneras diferentes de pensamiento, de percepción.

En un grupo empresarial como el de Ekstrom Kommersiell Grupp, que cuenta con diverso personal especializado en diferentes áreas, la percepción de cualquier cambio por mínimo que sea este, es notada e interpretada de diferentes maneras por los empleados. Ello conlleva a que los colaboradores no comprendan de manera concreta los planes que tiene la gerencia.

Según lo define De Witte y De Cock en el libro Clima Organizacional: su relación con las actividades de gestión y estructuras de comunicación (1986), “el clima organizacional representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.”, mencionado esto un estudio de clima organizacional se convertirá en una herramienta que ayude a la gerencia de Ekstrom Kommersiell Grupp a identificar como diferentes factores inciden en la forma en la que los colaboradores perciben los objetivos organizacionales, y así de esta manera tomar acciones y decisiones que lleven a la organización al cumplimiento de estos.

El grupo de Compañías dedicadas a la construcción, en general han presentado un descenso en el nivel de ventas debido a una contracción de la economía en el año 2008, el cual afectó al país en los sectores de la construcción e inmobiliario. Este impacto fue notado de manera más fuerte a principios del año 2011 y ha generado que desde abril 2011 hasta hoy en día no se haya logrado la estabilidad requerida. Esta caída ha significado un fuerte impacto en las finanzas de la compañía ya que no estaban incluidas dentro de sus proyecciones. (Luis Méndez, entrevista personal, 31 de Enero, 2014).

Debido a lo anteriormente mencionado Ekstrom Kommersiell Grupp desde los primeros meses del año 2011 ha realizado cambios en su estructura organizacional, por lo que como consecuencia de éstos se tuvo que recurrir a realizar despidos y reasignaciones de personal dentro de la compañía. Ésto con el fin de poder ejercer más controles, reducir gastos y mejorar la satisfacción del cliente. (Luis Méndez, entrevista personal, 31 de Enero, 2014).

En el último año, la Compañía Armaduras y Estructuras de Alajuela ha presentado pérdidas financieras, despidos masivos de personal, recontrataciones de personal despididos anteriormente y nuevas contrataciones.

En el primer cuatrimestre de 2014, esta compañía se encuentra en un proceso de cambio en su sistema de producción. La compra de nueva maquinaria para el mejoramiento del proceso productivo ha dejado como consecuencia el despido personal operativo.

Constructora Ekstrom también ha presentado una disminución en sus ingresos. Esto debido a que las entidades a las cuales les dan el servicio de construcción ha reducido la inversión en casas de bono, sobre todo en lo que a proyectos se refiere. Además se han presentado varios problemas relacionados con la construcción de las viviendas, tanto por motivos del personal de la empresa, como de los mismos beneficiarios. La empresa presenta dos años sin proyectos, siendo estos los de mayor ingreso para todo el grupo de compañías a nivel global.

Debido a lo mencionado anteriormente Constructora Ekstrom también presenta disminución en el personal y un deseo por parte de la gerencia de un crecimiento en los proyectos de construcción de casas de bien social.

En resumen, la empresa está en un nuevo proceso de cambio tanto en personal como en maquinaria y equipo, incluso en instalaciones también. Todo esto en busca de mejorar y levantar las ventas, y para ello necesita un esfuerzo en conjunto de todos los colaboradores. Por lo que la gerencia desea realizar un estudio de clima organizacional que determine cuales factores pueden afectar y cuales se pueden mejorar para la consecución de este objetivo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 GENERAL

Determinar la percepción de los colaboradores hacia los factores que determinan el clima organizacional en cada una de las empresas que forman el

grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp durante los meses de Abril y Mayo de 2014.

1.5.2 ESPECÍFICOS

- a) *Definir un modelo de clima organizacional que permita, según el giro del negocio y la estructura, medir los elementos que conforman el clima organizacional.*
- b) *Determinar la percepción de los colaboradores del grupo empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp acerca del liderazgo en su respectiva empresa.*
- c) *Identificar los objetivos organizacionales en el grupo empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp.*
- d) *Evaluar las relaciones entre los colaboradores del grupo empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp.*
- e) *Valorar el grado en el que los empleados del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp se sienten identificados con la compañía.*
- f) *Identificar el nivel de motivación que tienen los empleados del grupo empresarial Ekstrom Kommersiell Grupp en su respectiva empresa.*
- g) *Diseñar un plan con propuestas de mejora en las áreas de oportunidad del clima organizacional de Ekstrom Kommersiell Grupp.*

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Alcances

El alcance del presente estudio abarca las empresas Armaduras y Estructuras de Alajuela S.A. que cuenta con veinte seis empleados, Fundación

vivienda Hoy con cinco empleados, Constructora Ekstrom S.A. con nueve empleados y Ekstrom Kommersiell Grupp con ocho colaboradores S.A.

1.6.2 Limitaciones

Durante la Realización de la presente investigación se tuvo que reducir el número de personas objeto del estudio, esto debido a despidos de personal.

Cuatro empleados del personal de la planta de la empresa de Armaduras y Estructuras de Alajuela, se reusaron a colaborar con la encuesta por motivos personales.

Además de estos, un ingeniero y el subgerente general de la empresa Constructora Ekstrom, no lo realizaron por motivos que no se pudieron conocer.

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como fin el de fundamentar los aspectos teóricos necesarios afines con el estudio para la comprensión de la investigación efectuada. Se estudiarán los temas de Administración, Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y Clima Organizacional.

2.1 Administración

2.1.1 Definición

Koontz & Weihrich, (2008, p. 4) mencionan que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos.

Así mismo, para Stoner, Freeman & Gilbert (2006, p.7), la administración es un “Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”

Según lo mencionado anteriormente la administración es un proceso con el cual el recurso humano y los recursos de una empresa se puede conjuntar para alcanzar los objetivos de una organización.

2.1.2 Funciones de la administración.

La administración cuenta con cinco funciones fundamentales, las cuales son:

- **Planeación.**

“Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro” (Chiavenato, 2000, p.320).

Stoner, Freeman & Gilbert señalan que “es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas (2006, p. 11).

- **Organización.**

Según Chiavenato (2000, p.344), “La palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos”. Pero Robins & Coulter (2005, p. 10) tienen una perspectiva más específica, ellos dicen que es la “Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”

- **Integración del Personal.**

Requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con la efectividad y eficiencia (Koontz & Wehrich, 2008, p.30).

- **Dirección.**

Stoner et al (1996, p.13) señala que la dirección es un “proceso para dirigir e influir en la actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.”

Es la “función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo,

elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados” (Robins & Coulter, 2005, p. 10) así como de “influcidar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz & Wehrich, 2008, p. 31).

- **Control.**

Chiavenato (2000, p.375) establece que la palabra control tiene varios significados en administración, los cuales son:

- *Control como sistema automático de regulación: es utilizado para mantener cierto grado constante de flujo automático o el funcionamiento de un sistema. Este detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria.*
- *Control como función restrictiva y coercitiva: se usa para mitigar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En éste el control se interpreta como negativo y limitante, al traducirse en coerción, delimitación, inhibición y manipulación.*
- *Control como función administrativa: permite utilizarse para estandarizar el desempeño, proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, estandarizar la calidad de productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, limitando la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, facilita medir y dirigir el desempeño de los empleados y alcanzar los objetivos de la empresa.*

En síntesis la Administración diseña y se encarga de propiciar un entorno para que los individuos trabajen en grupo y cumplan con sus funciones. Como varios autores lo mencionan anteriormente en sus conceptos, la administración toma en cuenta al recurso humano, de tal manera que al influenciar su desempeño pueda alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2 Administración de Recursos Humanos (ARH)

2.2.1 Definiciones relacionadas a la Administración de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos en el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Dessler, 1997, p. 2.)

La administración de Recursos Humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. (A. de Cenzo y P. Robbins 1996, p. 8)

Según Chiavenato (2000, p.5) en la actualidad se administra a las personas como agentes activos y proactivos, no solo dotados de habilidades manuales físicas y artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Como se mencionó anteriormente, los empleados deben de ser considerados como socios de una organización no solo como recursos. Este cambio implica un cambio en la cultura y en el clima organizacional de una organización, empezando por los puestos de altos mandos hasta los puestos más bajos.

2.2.2 Función y objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

- **Función.**

Para Foulkes (1975, p. 71-84.), la función de recursos humanos es dar a entender a las compañías que las personas constituyen el principal activo de la

organización, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

También menciona que no existe ningún proyecto basado en las buenas ideas, que haya sido puesto en marcha con vigor y entusiasmo, o que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros. Destaca que existen empresas cuyo crecimiento se frenó parcialmente, o se dificultó, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada.

- **Objetivos.**

Los objetivos de recursos humanos son la base para una buena gestión. Chiavenato (2002, pp. 9-10) indica que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar objetivos organizacionales e individuales. Además menciona que la administración de los recursos humanos debe contribuir a través de los siguientes medios:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.**
- **Proporcionar competitividad a la organización;** esto significa emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados;** cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas”, se refiere a este objetivo de la ARH. Dar conocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

- **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** *Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.*
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** *calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Para ello se trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo.*
- **Administrar el cambio:** *en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.*
- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** *toda actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.*

2.2.3 Aspectos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

Como se mencionó, y refiriéndose con el hecho de que el clima organizacional relaciona como las personas ven a la organización, surgen tres aspectos fundamentales, para la administración de recursos humanos (Chiavenato 2000, pp. 5-6):

- *Las personas son seres humanos diferentes entre sí.*
- *Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, si no como impulsores de la organización.*
- *Las personas como socios de la organización capaces de llevarla a la excelencia y el éxito.*

Para la comparación anterior, la administración de recursos humanos visto de una manera sistemática según Chiavenato (2000, p.7), puede descomprimirse en tres niveles de análisis:

- *Nivel de comportamiento social. Permite visualizar socialmente a la organización y la interacción en esta. El nivel social toma en cuenta el estudio del comportamiento organizacional.*
- *Nivel de comportamiento organizacional. Visualiza cómo interactúan los componentes organizacionales entre sí.*
- *Nivel de comportamiento individual. Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, entre otros, y comprender mejor la naturaleza humana.*

2.2.4 Variables determinantes en el comportamiento humano.

Como se mencionó anteriormente, conocer el comportamiento del recurso humano implica varios niveles, pero también Chiavenato (2000, p.63) menciona las variables intervinientes en el comportamiento humano, divididos en factores internos y externos.

De los factores externos se derivan: el ambiente organizacional, reglas y reglamentos, cultura, política, entre otros. Por otra parte los factores internos son la personalidad, el aprendizaje, la motivación, percepción, valores.

Chiavenato (2000, p. 64) presenta dos teorías que hablan de la cognición humana, que es la manera en que las personas se perciben e interpretan a sí mismas o al medio externo.

Estas teorías son:

- Teoría de campo de Lewin, en donde el comportamiento depende de eventos coexistentes en determinada situación y de hechos interrelacionados dinámicamente influyentes.
- Teoría de disonancia cognoscitiva, en donde el individuo se esfuerza por establecer un estado de conciencia o coherencia con el mismo. Este se puede relacionar de tres maneras, relación disonante, consonante e irrelevante.

2.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.3.1 Definición.

Como mencionó el autor anteriormente el comportamiento de los empleados se ve afectado del funcionamiento de la empresa por ejemplo

reglamentos, políticas. Todo esto forma parte de una organización como un todo, Chiavenato (2009, pp.7-9) compila diferentes definiciones de lo que es el Comportamiento Organizacional, algunas de las cuales se presentan a continuación:

- *Comprensión, pronóstico y administración del comportamiento humano en las organizaciones.*
- *Estudio de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones.*
- *Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia.*
- *Estudio de la forma en que las personas actúan dentro de las organizaciones y la aplicación de ese conocimiento. Es una herramienta humana para beneficio de los humanos.*

Seguidamente el mismo autor define las principales características del Comportamiento Organizacional (CO) como las siguientes:

- ***Es una disciplina física aplicada.*** Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objetivo es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
- ***Se enfoca en las contingencias.*** Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
- ***Utiliza métodos científicos,*** porque se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
- ***Sirve para administrar a las personas en las organizaciones,*** por ello su objetivo básico es ayudar a las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

- **Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento,** entre ellas las ciencias políticas, antropología, psicología, psicología social, sociología, sociología organizacional.

2.3.2 Elementos que forman parte del Comportamiento Organizacional

Existen varios elementos que forman parte del comportamiento organizacional que se deben de aclarar para efectos de la presente investigación, los cuales son la percepción y la motivación.

a. Percepción

Robbins (2004, p.123) indica que la percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desacuerdos.

El autor también menciona que la importancia radica en que la conducta básicamente se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad en sí misma. El mundo percibido es el mundo que importa para la conducta. Dicho esto, se puede deducir que todas las variables del clima organizacional dependen de la percepción que cada individuo tenga sobre estas, convirtiendo a la percepción en la parte más importante a estudiar.

Robbins (2004, p.124) menciona que existen tres factores que juntos forman y distorsionan la percepción, estos factores son:

- **Receptor:** Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación sufre una influencia considerable de las características personales del receptor. Entre las características personales que influyen en la percepción se encuentran las actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas.

- **El Objeto percibido:** Las características del objeto observado pueden afectar lo que se percibe. Como los objetos no se observan en aislamiento, su relación con el fondo también influye en la percepción, lo mismo que la tendencia a agrupar cosas cercanas y semejantes.
- **La situación:** El contexto en que se ven los objetos o los acontecimientos también es importante. El momento de la percepción ejerce un influjo en la atención, al igual que el lugar, luz, calor o cualesquiera otros factores de la situación.

b. Motivación

Mitchell (1997, citado por Robbins, 2004, p. 155) define motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad (cuanto se esfuerza una persona), dirección (el esfuerzo que se debe buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización) y persistencia (medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo) de un individuo por conseguir una meta. Robbins cita tres teorías:

- **Teoría de la jerarquía de necesidades:** Maslow (1954, citado por Koontz y Wehrich, 1998, p. 506) concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. Estas necesidades son las siguientes:
- **Fisiológicas:** estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana.
- **De seguridad:** éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

- **De asociación o aceptación:** como seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
 - **De estimación:** de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás, este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
 - **Autorrealización:** Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.
- **Teoría X y teoría Y** McGregor (1960, citado por Koontz y Weihrich, 1998, p. 504) postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno de “maldad” llamado teoría X, y el otro de “bondad” llamado la teoría Y.

En la teoría X el autor define que los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además que los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

En la Teoría Y el autor menciona que la inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, también, que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.

Menciona además que el grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.

c. Tipos de grupos

Según Gordon (1997, p. 170) las personas pueden pertenecer a grupos de trabajo formales o informales.

- **Grupos formales:** *Son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización.*
- **Grupos informales:** *Son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los grupos formales. Éstos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos por los empleados de diferentes grupos formales.*

Maier (1967) fue citado por Robbins (2004, p. 240) para determinar las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo, las cuales son:

- **Ventajas de los grupos:** *Los grupos generan información y conocimientos más completos. Al reunir los recursos de varios individuos, los grupos aportan más al proceso de decisión. Los grupos aumentan la diversidad de puntos de vista, lo que da la oportunidad de considerar más métodos y alternativas.*
- **Desventajas de los grupos:** *entre las principales desventajas que tienen los grupos informarles según lo menciona e autor son:*
 - *Consumen tiempo: los grupos se tardan más que un individuo solo en llegar a una solución.*
 - *En los grupos hay presiones para uniformarse.*

- *El deseo de todos los integrantes de ser aceptados y considerados valiosos para el grupo puede dar por resultado se que sofoquen los desacuerdos abiertos.*
- *Las discusiones del grupo pueden ser dominadas por unos cuantos.*
- *Por último, las decisiones en grupo tienen el problema de la ambigüedad de la responsabilidad. En un grupo, la responsabilidad de los integrantes se diluye.*

Como menciona el autor es importante conocer el

d. Liderazgo

Robbins (2004, p. 314) indica que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. Los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quién generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo.

En el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp el liderazgo recae directamente en el gerente general Luis Méndez Libby, ya que él es el dueño de todas las empresas y es el que toma las decisiones.

2.4 Desarrollo Organizacional

Los elementos mencionados anteriormente forman parte de la organización y están ligados a los empleados en las empresas. Debido a esto el desarrollo de una organización depende del recurso humano. Para Chiavenato (2005, p. 343) el desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo. Presenta las siguientes características:

- *Se basa en la investigación y la acción. Utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una modificación para cambiar la situación (acción) y, posteriormente un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.*
- *Aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento con el propósito de mejorar la eficacia de la organización. modificar*
- *Cambia actitudes, valores y creencias de los empleados que puedan identificar e implementar los cambios.*
- *Cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas de flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta, el incremento de la calidad del trabajo y el aumento de la eficacia.*

2.5 Clima organizacional

Para lograr una mejor comprensión del entorno organizacional a lo interno de las compañías, varios autores han mencionado anteriormente que ello depende directamente de la interacción del recurso humano en las empresas. Debido a esto es necesario comprender que es el clima organizacional y como éste puede modificar el ambiente laboral en una compañía.

2.5.1 Definición

Chiavenato (2007 p. 57) se refiere al Clima Organizacional como el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Chiavenato menciona el modelo para estudiar la conducta motivacional de Atkinson, el cual se basa en los siguientes argumentos:

- *Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.*
- *La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.*
- *Cambios en el ambiente percibido resultaran en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.*
- *Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad.*

2.5.2 Importancia del clima organizacional

Brunet (1999 p. 40) dice que la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para

interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Martín y Colbs (2002 pp. 331-348) citan que el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- *Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.*
- *Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.*

2.5.3 Características

El concepto de Clima Organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente, de la organización, es decir a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros (Chiavenato, 2009, p. 261).

Rodríguez (2001, p. 51) indica que el clima organizacional se caracteriza por:

- *Es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.*
- *Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.*
- *El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.*

- *Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.*
- *Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.*
- *Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar di satisfechos.*

2.5.4 Dimensiones del Clima Organizacional

El clima de una organización está compuesto por diferentes dimensiones. Fernández, Gurley y Baptista (2003, p. 32) mencionan a Litwin y Stinger (1978), estos últimos establecen las siguientes escalas o dimensiones del clima organizacional:

- ***Estructura:*** *Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo se dará en la medida en que la organización ponga el énfasis en la burocracia o en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.*
- ***Responsabilidad:*** *Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.*
- ***Recompensa:*** *Corresponde a la percepción de los miembros de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la*

organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo, y que si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **Desafío:** *Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.*
- **Relaciones:** *Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.*
- **Cooperación:** *Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal.*
- **Estándares** *Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.*
- **Conflicto:** *Surge del sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones y estas dependen del énfasis con que los problemas salgan a la luz y de que no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, y la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.*

- **Identidad:** *El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se le atribuye a ese espíritu. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.*

2.5.5 Modelos de Clima Organizacional

A continuación se presentan varios modelos de clima organizacional mencionados por M. Chiang, M.^a J. Martín, y A. Núñez en su libro *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción de personal* (2010, pp. 77-86).

- **Modelo del clima organizacional como variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado:** *Este modelo es presentado por la investigación de Lawner. Hall y Oldman (1974) y se realiza con la intención de ver cuál es la relación existente entre el clima y la estructura, procesos y ejecución organizacional. Este modelo utiliza la misma aproximación al clima que usaron Schneider y Hall (1972). El clima es una percepción generalizada de la organización que la persona forma como resultado de numerosas experiencias en la misma (Lawler et al., 1974).*

Este modelo responde a dos objetivos:

- *Buscar cuales son las relaciones que hay entre las variables estructurales y de proceso.*
 - *Determinar las relaciones entre el clima percibido, la satisfacción y el desempeño.*
- **Modelo de la Efectividad Organizacional.** *Modelo propuesto por De Witte y De Cock (1986) y se basa en el modelo teórico de Likert (1967) y postula al clima organizacional como una variable interviniente entre un conjunto de*

relaciones causales (como el liderazgo, los objetivos y la toma de decisiones) y variables de resultado (como la satisfacción y el desempeño). Este modelo se refiere sobre todo de un modelo de clima orientado principalmente a la eficiencia de los directivos, y es útil para diagnosticar los cambios que pueden producirse en el clima organizacional a partir de la introducción de los nuevos métodos de dirección y nuevas políticas de personal, u otros.

Para el presente estudio se utilizara el modelo de efectividad organizacional para realizar la investigación de clima organizacional en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, ya que este es el que se adecua más a la situación de la empresa por que permitirá medir elementos que para la gerencia son necesarios como el liderazgo, los objetivos.

2.6 Investigación

2.6.1 Definición

Los autores Cervo y Bervian (1990, p. 41) definen la investigación como una actividad que está encaminada a la solución de problemas. Su objetivo principal consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos.

2.6.2 Importancia de la investigación Administrativa

*La Importancia de la investigación surge cuando se tiene conciencia de un problema, o sea una cuestión dudosa que trata de aclararse, o hechos, o circunstancias que dificultan la consecución de un fin y hay impedimento para buscar solución (Barrantes Echavarría 1999, pp.33-39). Textualmente el autor señala que: **“El punto de partida de una investigación es la existencia de un***

problema que habrá que definir, examinar, valorar y analizar, críticamente, para luego intentar buscar su solución.”

Para el presente proyecto se busca determinar la percepción de los colaboradores hacia los factores que determinan el clima organizacional en cada una de las empresas que forman el grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp durante los meses de abril y mayo de 2014.

2.6.3 Enfoques de la Investigación

En siglos pasados se ha polarizado los enfoques de la Investigación en dos elementos principales a Analizar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. (Hernández, Fernández y Batista, 2010, p. 4)

Estos autores los describen de la siguiente manera:

- *Enfoque Cuantitativo: Es secuencial y probatorio. Este usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica u el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Este enfoque inicia en una idea que delimitada deriva objetivos y preguntas de investigación se revisa la literatura y se construye un marco teórico.*
- *Enfoque Cualitativo: Se guía por aéreas o temas significativos de investigación. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este enfoque se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes durante o después de la recolección y análisis de datos.*

2.6.4 Tipos de investigación

Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 78) indican que los tipos de investigación o alcances que puede tener un estudio cuantitativo son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Los autores Hernández, Fernández y Batista (2010, pp. 79-84) definen en qué consiste cada tipo de investigación:

- **Exploratorio:** Cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación que ha sido poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado el tema antes. Sirve para acoplarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información para llevar a cabo una investigación más completa.
- **Descriptivo:** Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Estos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
- **Correlacional:** Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. El propósito de este tipo de investigación es conocer la relación o grado de asociación que hay entre uno o más conceptos, variables, categorías, en un contenido en particular.
- **Explicativo:** Este tipo de investigación pretende responder y establecer las causas de los eventos sucesos o fenómenos, físicos o sociales que se estudian. Su interés es de explicar el por qué.

2.6.5 Fuentes de Investigación

Según Danhke (1989, mencionado por Hernández, Fernández y Baptista pp. 66-69) se distinguen tres tipos de fuentes de investigación, los cuales serán explicados a continuación:

- **Fuentes Primarias (directas):** Constituyen el objeto de investigación bibliográfica, proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes, como por ejemplo: libros, tesis, artículos de revistas, investigaciones publicadas, entre otros.
- **Fuentes Secundarias:** Listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos.
- **Fuentes Terciarias:** Se trata de documentos en donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas (León y Montero, 2003) y que comprendían nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas.

Para efectos del presente estudio se utilizaron los tres tipos de fuentes ya que se utilizaron libros, entrevistas, páginas web, Simposios, Tesis publicadas y Seminarios.

2.6.6 Sujetos de información

Barrantes (2010 p. 135) menciona que los sujetos son las personas objeto de estudio. Son aquellos individuos involucrados directamente, de las cuales se adquiere la información fundamental para el desarrollo de la investigación.

Los sujetos de investigación son personas físicas que de una u otra forma brindan información para desarrollar de la mejor manera este estudio, con el fin de determinar las causas y posibles soluciones del problema planteado.

2.6.7 Variables

Para los autores Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 93) Una variable es definida como la propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Por ejemplo el género, la motivación intrínseca hacia el trabajo el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la agresividad verbal, entre otros. También los autores mencionan que las variables son importantes para una investigación científica ya que forman parte de una hipótesis o una teoría.

2.6.8 Técnicas de Recolección de información

Para llegar a la consecución de un proyecto es necesario recabar información, con la cual se pueda basar una investigación científica. En una investigación se disponen de varios instrumentos para medir las variables de interés. En algunos casos se pueden combinar técnicas. Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 217)

Los autores Hernández, Fernández y Batista (2010) los describen así:

- **Cuestionarios:** Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 217) indican que el cuestionario consiste en un conjunto e preguntas respecto de una o más variables a medir. Deber ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. También mencionan que por este medio se busca

obtener información pertinente, válida y confiable, esto por medio de la confiabilidad y validez de las preguntas.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 235) mencionan dos maneras fundamentales por las cuales se puede aplicar un cuestionario: autoadministrado (proporcionado a los participantes quienes lo contestan), y por entrevista (personal o telefónica).

- **La entrevista:** *King y Horrocks (2009, citado por Hernández, Fernández y Baptista pp. 418-420) definen la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).*

De acuerdo con King y Horrocks (citados por Hernández, Fernández y Baptista pp. 418 – 420), el tipo de entrevista para el presente estudio se clasifica en no estructurada, lo cual permite que la iniciativa la tenga el entrevistado narrando para esto sus experiencias y puntos de vista.

- **La observación:** *Hernández, Fernández y Baptista (2010 pp. 410-411) indican que la observación implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.*

2.6.9 Validez de un estudio

La validez de un estudio se refiere en términos generales al grado en que un instrumento verdaderamente mide la variable que pretende medir. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 201)

Mencionado lo anterior, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 201-203) definen tres tipos de evidencia o validez para una

investigación científica (Gronlund, 1990; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs 2008; y Babbie, 2009):

- **La validez de contenido:** menciona el grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Bohrnstedt lo describe como “el grado en el que la medición representa al concepto o variable medida.” Los autores mencionan que esta validez está normalmente definida o establecida por la literatura.
- **La validez de criterio:** esta valida al instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Bostwick y Kyte (2005) lo definen así:

“si Hay validez de criterio, las puntuaciones obtenidas por ciertos individuos en un instrumento deben estar correlacionadas y predecir las puntuaciones de estas mismas personas logradas en otro criterio”

- **La validez de constructo:** se define al éxito que un instrumento representa y mide un concepto teórico. Un constructo es una variable que tiene lugar dentro de una hipótesis o esquema teórico, por lo que debe existir un marco teórico para soportar la variable en relación con otras variables.

2.6.10 Estadística Descriptiva

Algunos estudian y aplican la estadística porque ella permite recoger y resumir un conjunto de datos de tal manera que las características y relaciones de ese conjunto sean fácilmente comprensibles. En estas aplicaciones, el interés se limita exclusivamente al conjunto de datos que se analizan y la preocupación básica es lograr una descripción o caracterización apropiada de ese conjunto. (Gómez, M. 2010, p. 24).

2.6.11 Estadística indiferencial o inductiva

Miguel Gómez Barrantes (2010, p. 25) define la estadística inferencial o inductiva como el proceso esencialmente inductivo, en el cual se toma una parte de la población (muestra) y los resultados se generalizan al conjunto o universo en general (población) de la cual se selecciona la parte analizada. Es decir se aplica con el propósito de extraer de los datos disponibles conclusiones que se generalicen a un conjunto de unidades mayores, de donde fue extraída las unidades de los datos.

2.6.12 Población de estudio

De acuerdo Hernández, Fernández & Baptista (2006, p. 238) definen población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

También el autor Kinnear, T. y Taylor, J. (1998) define la población como el conjunto de elementos del cual se saca la muestra. Entonces, la población de estudio se convierte en el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la muestra. Es con respecto a la población del estudio que podemos hacer inferencias apropiadas, aun cuando nuestro interés real sea la población inicial.

2.6.13 Muestra de estudio

Los autores Kinnear, T. y Taylor, J (1998) definen el marco muestral de un estudio como una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso. Uno de los pensamientos más creativos de un proyecto de investigación de mercados puede relacionarse con la especificación

de un marco muestral. Con frecuencia, la disponibilidad de un marco muestral define la población, cuando no existe un ajuste perfecto entre población y marco.

2.6.14 Muestreo probabilístico

Miguel Gomez Barrantes (2012, p. 429) menciona que la probabilidad se refiere a acontecimientos que no se tiene certeza de que ocurran y determinan el grado de confianza para una verificación futura del acontecimiento.

En el campo muestral se refiere a la posibilidad de que selección de la muestra sea la misma para todos los elementos de la población. El autor Barrantes (2012, p. 13) define al muestreo simple o al azar como una de las maneras de seleccionar la muestra y lo define de la siguiente manera

- **Muestreo aleatorio simple o al azar:** se refiere al hecho de darle a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida y no nula de incluirse en la muestra. Menciona además de que en un caso en específico se refiere a que todos los elementos se les da la misma probabilidad.

2.6.15 Marco muestral

Para los autores Kinneer, T. y Taylor, J. (1998), el marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso. Uno de los pensamientos más creativos de un proyecto de investigación de mercados puede relacionarse con la especificación de un marco muestral. Con frecuencia, la disponibilidad de un marco muestral define la población, cuando no existe un ajuste perfecto entre población y marco.

2.6.16 Medición del Clima Organizacional

Existen varios tipos de métodos para medir el clima organizacional de una empresa. Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

Para los autores M. Chiang, M.^a J. Martín, y A. Núñez en su libro *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción de personal* (2010, p. 128), los cuestionarios generales de clima organizacional son aquellos no especializados y que pueden ser aplicados a todo tipo de organizaciones.

Teoría de clima Organizacional de Likert citada por Brunet (1999 pp. 40-41) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

El autor también establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Seguidamente el mismo autor menciona que la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

a. Clima de tipo autoritario.

Este tipo de clima presenta dos sistemas:

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

b. Clima de tipo Participativo.

Este tipo de clima también presenta dos sistemas:

- *Sistema III. Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está*

definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- *Sistema IV. Participación en grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.*

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- *Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.*
- *Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.*
- *Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.*
- *Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.*
- *Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.*
- *Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.*

- *Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.*
- *Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.*

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autoritario y participativo).

Para la presente investigación se utilizará la teoría mencionada anteriormente para la medición del clima organizacional del Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.

3. CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

El enfoque de investigación para el presente estudio fue realizado de carácter científico, en el cual se aplican teorías que lo fundamentan para darle validez a los resultados.

Según lo mencionado anteriormente, el estudio de clima organizacional en el grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, pretende ofrecer confiabilidad y objetividad al realizar el análisis de la situación actual en las compañías.

a) Enfoque cuantitativo.

Este enfoque inicia en una idea que delimitada deriva objetivos y preguntas de investigación se revisa la literatura y se construye un marco teórico.

La presente investigación utiliza un enfoque cuantitativo, ya que se deriva de un problema en forma de pregunta. Además contiene objetivos que se buscan determinar basados en libros y textos, que constituyen un marco teórico.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Sujetos de Información

Barrantes (2010 p. 135) menciona que los sujetos son las personas objeto de estudio. Son aquellos individuos involucrados directamente, de las cuales se adquiere la información fundamental para el desarrollo de la investigación.

Los sujetos de investigación son personas físicas que de una u otra forma brindan información para desarrollar de la mejor manera este estudio, con el fin de determinar las causas y posibles soluciones del problema planteado.

Para esta investigación los sujetos de estudio concretamente fueron todos los empleados del grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp, que está compuesto por:

- Armaduras y Estructuras de Alajuela: veinte seis personas*
- Ekstrom Kommersiell Grupp: ocho personas*
- Constructora Ekstrom: ocho personas*
- Fundación Vivienda Hoy: cinco personas*

b) Fuentes de Información

Según Danhke (1989, mencionado por Hernández, Fernández y Baptista pp. 66-69) se distinguen tres tipos de fuentes de investigación, los cuales serán explicados a continuación:

Fuentes Primarias: *Constituyen el objeto de investigación bibliográfica, proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes, como por ejemplo: libros, tesis, artículos de revistas, investigaciones publicadas, entre otros.*

Para el presente estudio mayoritariamente se utilizaron libros académicos como fuentes primarias.

Fuentes Secundarias: *Listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos.*

Como complemento de la investigación se utilizaron fuentes secundarias como las son páginas web, revistas y tesis.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

a) Investigación Exploratoria

Cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación que ha sido poco estudiado se realiza una investigación de tipo exploratoria.

Para el caso del presente estudio, cabe destacarse que no se ha realizado una investigación de este tipo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, por lo que la realización de este estudio se basa en un tipo de exploración exploratoria.

b) Investigación Descriptiva

Hernández y Sampieri (2006, p. 103) indican que este tipo de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es la que describe tendencias de un grupo o población. En cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés.

Según lo mencionado anteriormente, en el presente estudio se utilizó el tipo de investigación descriptiva, ya que lo que se busca es analizar y describir las percepciones de los sujetos de estudio con respecto a las variables de liderazgo, objetivos organizacionales, identidad, motivación y relaciones. Para obtener esta información se utilizó un estudio tipo encuesta aplicado a todos los miembros del grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp.

3.4 VARIABLES

Las variables que se utilizaron como instrumento para el presente estudio se mencionan seguidamente en la matriz nº1. También se muestra la manera en la que está asociada cada variable de la investigación con la respectiva forma de medición (pregunta).

Matriz No. 1

Matriz de clima organizacional para el Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

Liderazgo		
<i>Variable</i>	<i>Unidad a estudiar</i>	<i>Afirmaciones</i>
<i>Respeto</i>	<i>Grado en que los miembros de la organización reciben un trato digno y son reconocidos por su trabajo y corrigen al personal de una forma adecuada.</i>	<i>1. La jefatura me trata con respeto.</i>
		<i>2. La jefatura me trata con amabilidad.</i>
		<i>3. La jefatura me trata de una forma justa.</i>
		<i>4. La jefatura está disponible cuando lo necesito.</i>
		<i>5. La jefatura es atenta a mis opiniones.</i>
		<i>6. La jefatura es abierta a escuchar sugerencias por parte de su equipo.</i>
		<i>7. La jefatura propicia el espacio donde yo puedo dar mis opiniones respecto al trabajo.</i>
		<i>8. Cuando recibo retroalimentación por parte de la jefatura, hay un balance entre asuntos positivos y áreas de mejora.</i>
<i>Orientación al desempeño</i>	<i>Grado hasta el cual las personas están orientadas a la excelencia, al mejoramiento continuo, a obtener desempeño sobresaliente, al logro de resultados, metas y objetivos organizacionales.</i>	<i>9. La forma en que la jefatura reconoce mis logros es la adecuada.</i>
		<i>10. La jefatura me dice cuando necesito mejorar mi trabajo.</i>
		<i>11. La jefatura me guía para mejorar mi desempeño.</i>
		<i>12. La comunicación recibida por parte de la jefatura es adecuada.</i>
		<i>13. La jefatura me anima a aprender.</i>

		14. La jefatura me anima a crecer profesionalmente.
		15. La jefatura reconoce el buen desempeño.
<i>Orientación futuro</i>	<i>Mide si en la percepción de los gerentes está orientada hacia el futuro, o si los criterios y valores están centrados en el presente o en el pasado.</i>	16. La jefatura define claramente las funciones de mi puesto.
		17. La jefatura delimitada mis responsabilidades.
		18. Un buen rendimiento laboral me permite crecer dentro de la misma empresa.
<i>Asertividad</i>	<i>Estudia la confianza que se tiene en las decisiones que toma la gerencia y si se hace un consenso o no</i>	19. Tengo confianza en las decisiones que toma la jefatura.
		20. La jefatura solicita mis ideas y propuestas para mejorar en el trabajo.
Objetivos Organizacionales		
<i>Variable</i>	<i>Unidad a estudiar</i>	<i>Afirmaciones</i>
<i>Conocimiento general del objetivo organizacional.</i>	<i>Pretende estudiar qué tan alineados están los empleados al objetivo que la gerencia desea.</i>	21. Conozco el objetivo general de la empresa.
		22. Ha sido de mi conocimiento el plan para cumplir los objetivos de la empresa.
<i>Estrategia empresarial</i>	<i>Define el grado de conocimiento, contribución y confianza de los empleados a la estrategia que sigue la empresa.</i>	23. Contribuyo al proceso de planificación de objetivos en mi unidad de trabajo.
		24. Ha sido de mi conocimiento la estrategia empresarial de la organización.
		25. Entiendo la estrategia empresarial de la organización.
		26. La estrategia de la compañía me inspira para alcanzar mis objetivos.
<i>Planificación organizacional</i>	<i>Mide la percepción con respecto al entendimiento e involucramiento de los empleados al planear los cursos de acción para lograr los objetivos organizacionales.</i>	27. Ha sido de mi conocimiento como mis objetivos hacen que se cumpla la estrategia de la empresa.
		28. Tengo claro cómo mi trabajo hace que la empresa logre sus metas.
<i>Planificación del tiempo</i>	<i>Mide si los empleados priorizan en sus labores diarias para alcanzar objetivos</i>	29. Planifico mis labores diarias.
Relaciones		
<i>Variable</i>	<i>Unidad a estudiar</i>	<i>Afirmaciones</i>

<i>Trabajo en equipo</i>	<i>Mide la percepción de los colaboradores con respecto a la forma de trabajo en equipo en la empresa, además del trato y sentido de pertenencia a un grupo de trabajo.</i>	30. Recibo de mis superiores o compañeros la información que requiero para mi trabajo.
		31. Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.
		32. El trato entre mis compañeros es respetuoso.
		33. El trato entre mis compañeros es amable.
<i>Efectividad</i>	<i>Percepción con respecto a que tanto colaboran los grupos para conseguir un resultado común.</i>	34. Formo parte de un equipo de trabajo que busca un objetivo común.
		35. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final
		36. Cuento con mis compañeros para la solución de inconvenientes relacionados con mi trabajo.
		37. Los inconvenientes son resueltos de la mejor manera y rápidamente.
<i>Reconocimiento</i>	<i>Percepción de la forma en cómo se reconocen los logros del grupo.</i>	38. Los grupos en esta empresa trabajan en forma efectiva.
		39. Recibo retroalimentación si mi equipo de trabajo cumple las metas.
<i>Compañerismo</i>	<i>Percepción de temas como la cordialidad, apoyo y respeto.</i>	40. Los grupos de trabajo son reconocidos por sus logros.
		41. Mis compañeros de trabajo se ayudan entre sí.
		42. Las relaciones interpersonales son cordiales entre compañeros.
		43. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.
<i>Cohesión grupal</i>	<i>Percepción individual con respecto a sentido de pertenencia y resolución de conflictos.</i>	44. La relación con mis compañeros es buena.
		45. En mi grupo de trabajo se toman las decisiones en equipo.
		46. Tengo sentido de pertenencia a mi grupo de trabajo.
		47. Los conflictos se solucionan efectivamente dentro del mismo grupo.
Identidad		
<i>Variable</i>	<i>Unidad a estudiar</i>	<i>Afirmaciones</i>
<i>Sentimiento de pertenencia</i>	<i>Permite medir el grado en que los empleados están asociados a la empresa y se sienten orgullosos e integrados a ella.</i>	48. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa
		49. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.

		50. Permanecería en la empresa teniendo una oportunidad de trabajo con igualdad de sueldo y condiciones.
		51. Planeo permanecer en esta empresa a largo plazo.
Valoración de colaboradores	Grado en que los miembros de la empresa sienten que su trabajo es significativo.	52. Soy valorado en esta empresa. 53. El trabajo que realizo es importante para el logro de los objetivos de la compañía.
Ambiente de trabajo	Grado en que el empleado se siente a gusto en la empresa.	54. La empresa se preocupa por brindarme un ambiente de trabajo agradable. 55. En esta empresa logro un balance trabajo-familia. 56. Considero que esta empresa es un buen lugar de trabajo.
Reputación	Percepción que tiene el empleado de la empresa con respecto a otra(s) dentro del mismo mercado.	57. Considero que esta empresa cuenta con un prestigio en el mercado.
Motivación		
Variable	Unidad a estudiar	Afirmaciones
Autorrealización	Grado de Felicidad que tiene un empleado al valorarse a sí mismo laborando en para la empresa.	58. Se siente realizado profesionalmente en la empresa.
Seguridad	Percepción del empleado de que tan confiado se siente trabajando para la empresa.	59. La empresa me da estabilidad laboral.
Fisiológicas	Percepción que tiene el empleado con respecto a sus necesidades básicas para vivir.	60. En la empresa puedo obtener los recursos necesarios para cubrir mis necesidades básicas.
Reconocimiento	Percepción de si se reconocen los logros alcanzados individualmente y cómo.	61. La empresa me reconoce mis capacidades.
		62. La empresa me premia por los logros alcanzados.

Además de estas variables se realizaron preguntas generales con las cuales se determinó el género, el área de la organización en la que trabaja, y el tiempo de laborar en la empresa. Estos datos generales se preguntaron con el fin de conocer el perfil de las personas encuestadas.

a) Liderazgo

Según Robbins (2004, p. 314) liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Esta variable está presente en todas las dimensiones del clima organizacional ya que todos están supeditados a un liderazgo mayor. Sin embargo lo que específicamente se va a evaluar en el presente estudio es:

- *Respeto.*
- *Orientación al desempeño.*
- *Orientación al futuro.*
- *Asertividad.*

b) Objetivos Organizacionales

Representan la causa de las acciones para lo cual fue creada una empresa, le da un sentido y una estrategia a seguir. Los siguientes temas fueron evaluados en esta variable:

- *Conocimiento general del objetivo organizacional.*
- *Estrategia empresarial.*
- *Planificación organizacional.*
- *Manejo del tiempo.*

c) Relación

Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto

entre pares como entre jefes y subordinados. Con respecto a relaciones se analizó lo siguiente:

- *Trabajo en equipo*
- *Efectividad*
- *Compañerismo*
- *Cohesión grupal*

d) Identidad

La identidad es el sentimiento de pertenencia hacía compañía y como los empleados son miembros valiosos de un equipo de trabajo, la importancia de compartir los objetivos personales con los de la organización. Entre estos se encuentran:

- *Sentimiento de pertenencia.*
- *Valoración de colaboradores.*
- *Ambiente de trabajo.*
- *Reputación.*

e) Motivación

Mitchell (1997, citado por Robbins, 2004, p. 155) define motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad (cuanto se esfuerza una persona), dirección (el esfuerzo que se debe buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización) y persistencia (medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo) de un individuo por conseguir una meta.

Para el presente estudio se utilizara la teoría de la jerarquía de necesidades: Maslow (1954, citado por Koontz y Wehrich, 1998, p. 506) concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia

arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejar de fungir como motivadores. De las cuales se analizaron las siguientes:

- *Autorrealización*
- *De seguridad*
- *Fisiológicas*
- *Reconocimiento*

3.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

a) Entrevista

King y Horrocks (2009, citado por Hernández, Fernández y Baptista pp. 418-420) definen la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

De acuerdo con King y Horrocks (citados por Hernández, Fernández y Baptista pp. 418 – 420), el tipo de entrevista para el presente estudio se clasifica en no estructurada, lo cual permite que la iniciativa la tenga el entrevistado narrando para esto sus experiencias y puntos de vista.

Básicamente la entrevista realizada constó de una serie de preguntas al azar de manera espontánea que pretendía cubrir elementos generales de la empresa: antecedentes, proyecciones a futuro, situaciones de la empresa.

Las entrevistas realizadas en la presente investigación, fueron realizadas al señor Luis Méndez Libby, que es el gerente general de todas las compañías, y el gerente de ventas de la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.

b) Observación

Según Barrantes (2010, pp. 178-186) la cuidadosa observación permite ver más cosas de las que se observan a simple vista y permiten avanzar en las teorías científicas. Añade que para realizar una observación científica hay que decidir qué, cómo y cuándo se puede observar ya que si no puede distorsionar el fenómeno.

La observación en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp se realizó los días 10 de febrero y 14 de marzo del año 2014, esto para las empresas: Ekstrom Kommersiell Grupp Constructora Ekstrom, y Fundación Vivienda Hoy. Para la empresa Armaduras y Estructuras de Alajuela se realizó la observación el día 27 de marzo del 2014.

Estas Observaciones consistieron en una visita a la empresa, en donde se tomaron en cuenta entre otras variables la estructura, tanto física como organizativa, cantidad de personas en la oficina, orden y funcionamiento. Se tomó la escala de Likert para medir la observación. (Ver Anexo nº2)

El objetivo de las observaciones consistió en determinar la situación actual del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, con respecto a las variables de estructura, orden y funcionamiento.

c) Cuestionario

Hernández, Fernández y Baptista (2010 pp. 217-260) indican que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Deber ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Se busca por medio del cuestionario obtener información pertinente, válida y confiable, esto por medio de la confiabilidad y validez de las preguntas.

El cuestionario localizado en el Anexo #1 fue aplicado en el Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, el mismo se realizó con una entrevista

personal a cada uno de los empleados operativos en la planta de Armaduras y Estructuras de Alajuela y al resto de los empleados se auto administró. Cabe destacar que tanto las preguntas abiertas como las generales fueron preguntadas directamente a todos los implicados. Esto con el fin de obtener una mejor apreciación de la perspectiva del encuestado.

El cuestionario consta de sesenta y siete preguntas divididas en seis partes: cinco apartados compuestos por las variables de estudio, una sección con dos de preguntas abiertas y un último apartado de análisis de elementos generales, como género, área donde se desempeña y años de laborar para la empresa.

Este último apartado de elementos generales pretende integrar la relación de dar a conocer el perfil de las personas que se encuestaron, ya que la parte administrativa siempre está más cercana a las decisiones tomadas por la gerencia.

Cada una de las variables de estudio está compuesta por una serie de afirmaciones que relaciona la percepción del individuo con la compañía, lo cual permite darle validez al cuestionario.

3.6 VALIDEZ

a) Validez de Contenido

Los autores mencionan que esta validez esta normalmente definida o establecida por la literatura.

En el presente estudio se tomó la literatura como base de la investigación científica. Esta podrá ser encontrada en el capítulo anterior con mención en la bibliografía al final del documento.

Para el presente estudio de clima organizacional en el Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, se utilizó el modelo Teórico Efectividad organizacional que fue propuesto por De Witte y De Cock (1986).

Este modelo se basa en el modelo teórico de Likert (1967) y postula al clima organizacional como una variable interviniente entre un conjunto de relaciones causales y variables de resultado.

b) Validez de Expertos

Esta valida al instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Bostwick y Kyte (2005).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, en el marco teórico de esta investigación se señalaron dos modelos utilizados en el clima organizacional. Para el presente estudio se utilizara el modelo de efectividad organizacional, ya que este modelo es el que se ajusta más a las necesidades de la gerencia para la presente investigación.

Como elemento de medición se utilizó la Escala tipo Likert, la cual es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante las cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les entrevisto.

c) Validez de Constructo

Se define al éxito que un instrumento representa y mide un concepto teórico. Un constructo es una variable que tiene lugar dentro de una hipótesis o esquema teórico, por lo que debe existir un marco teórico para soportar la variable en relación con otras variables.

En la presente investigación se construyó un marco teórico, el cual respalda el presente estudio.

3.7 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

a) Población de Estudio

De acuerdo Hernández, Fernández & Baptista (2006, p. 238) definen población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para la presente investigación la población en estudio fue:

“Los colaboradores del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, pertenecientes a las diferentes empresas que la componen, en el periodo comprendido entre el 1 abril al 5 de mayo del año 2014” (Ver anexo n°3).

Para esta investigación se tomaron en cuenta todos los empleados del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. Por lo que se empleó un censo y no fue necesario un marco muestral.

b) Procesamiento de Datos

1. Trabajo de Campo

El método de recolección de datos que se empleó fue por medio de una comunicación directa a través de un cuestionario, el cual se adapta mejor al diseño de investigación, dicha información fue recolectada por medio de la autoadministración de dicho cuestionario al personal administrativo, ventas, ingeniería y expedientes, así como una entrevista al personal operario de la planta de Armaduras y Estructuras de Alajuela, y al personal de bodega de Constructora Ekstrom.

La etapa de recolección de los datos se realizó por el investigador encargado del presente estudio. Durante esta etapa previa a la aplicación del cuestionario, se define el cómo introducir el cuestionario al encuestado, de manera

que no genere prejuicios que sesguen el estudio, además de tener en cuenta la importancia de crear un ambiente de confianza.

Además, se acuerda que al registrar las respuestas ser preciso y marcar correctamente las opciones. También para concluir la encuesta se recomendó agradecer el tiempo dedicado y la cooperación brindada por el encuestado.

Así mismo, la aplicación del cuestionario se realizó durante los días 30 de abril y 2 de mayo del 2014.

Durante toda la etapa de recopilación de datos se acordó tener respeto y empatía al encuestar a los colaboradores del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, siguiendo todo principio ético que este conlleve. Se finalizó dicha etapa el día 2 de mayo del 2014.

2. Tabulación de la Información

Al finalizar la recopilación de datos, se inició con el procesamiento y tabulación de los mismos, se revisaron los cuestionarios, que estos estén completos y que coincidan con un orden lógico. Buscando con esta preparación el poder avanzar con certeza a la siguiente etapa, la cual es la descripción de los datos.

Al concluir la primera revisión se procedió a analizar los datos usando el sistema estadístico IBM SPSS, para incluir las respuestas obtenidas en los cuestionarios y así obtener los datos para ser tabulados y poder realizar el análisis y preparación de tablas y gráficos para la presentación de las conclusiones.

3. ANÁLISIS DE DATOS

a) Escala de calificación según el resultado de las afirmaciones

La escala es la forma más conocida para medir las actitudes. Este estudio utilizó la Escala tipo Likert, la cual es un conjunto de ítems presentados en forma

de afirmaciones, ante las cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.

En el presente estudio el cuestionario se realizó basado en la escala tipo Likert para determinar el grado de percepción a ciertas afirmaciones consultadas (ver anexo #1). Tomando en cuenta esto, se estableció el parámetro para medir que tan bueno es el clima organizacional del Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. Se utilizó una escala de medición de cinco niveles, esto con el fin de medir de una forma más adecuada cada escala, y así poder obtener mejor criterio de interpretación. Además el cuestionario cuenta con no aplica, en caso de que no corresponda la afirmación al entrevistado.

Las categorías para las afirmaciones fueron las siguientes:

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca N/A

El sujeto debe escoger uno de los cinco puntos de la escala (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca). Las afirmaciones deben ordenarse en orden lógico.

Al final lo que se pretende es medir la frecuencia con la que cada afirmación se da. Tomando en cuenta esto se midió cada variable, y el resultado se analizó según esa frecuencia, por lo que entre menos frecuente sea la afirmación aumenta el grado que hay que mejorar en la variable. Entre más frecuente sea menos mejorías se tendrían que presentar.

4. Utilización de gráficos, tablas de distribución de frecuencias y análisis descriptivo

Para el análisis del presente estudio se utilizaron las tablas de frecuencia y gráficos de manera que se presente un análisis descriptivo de la situación actual del grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. Este procesamiento de datos fue obtenido mediante el programa de Microsoft Excel.

4. CAPÍTULO IV SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO DE EMPRESAS DE EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP.

Basado en la recopilación de la información por medio de los cuestionarios, se procedió a analizar cada una de las variables de estudio, tomando en cuenta cada respuesta de los empleados que conforman el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

El análisis de los resultados se presentará según el orden de cada una de las variables de estudio: liderazgo, objetivos organizacionales, relaciones, identidad, motivación.

Luego se analizó la percepción de los colaboradores acerca de las mejoras con la empresa. Por último se analizó la información general con el fin de conocer el tipo de personas que conforman el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

4.1 Variables de estudio para el análisis del clima organizacional del Grupo de Empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp

Para lograr un análisis adecuado de la situación actual del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, se procedió a tomar en cuenta dos modelos de análisis de clima organizacional. Los modelos explicados en el capítulo II de esta investigación son: Modelo del clima organizacional como variable que modera la relación entre el ambiente organizacional y las variables de resultado, Modelo de la Efectividad Organizacional.

El presente análisis tomo en cuenta el modelo de efectividad organizacional, debido a que este es el que más se ajusta a las necesidades de la gerencia y de la investigación. Este modelo toma en cuenta relaciones causales

como el liderazgo, objetivos, toma de decisiones; además de variables de resultados como la satisfacción y el desempeño.

Al tomar este modelo variables causales y variables de resultados es el indicado, ya que es útil para diagnosticar cambios en el clima organizacional a partir de nuevos métodos de dirección y nuevas políticas.

En el grupo de empresas se han estado presentando cambios en estructura física y personal, que tienen como objetivo lograr un aumento en las ventas, tanto de prefabricado como casas de bono. Estos cambios han implicado elementos de jefatura, comportamiento individual y en grupo, además de aspectos motivacionales.

4.1.1 Datos Generales

Al finalizar el cuestionario se procedió a indicar la información general de los encuestados, para así de esta manera poder identificar mejor la población de estudio.

a. Género.

Como se muestra en el siguiente gráfico la empresa está compuesta en su gran mayoría por hombres con un 90% y mujeres con solamente un 10%. Esto representa 37 hombres y 4 mujeres. Por lo que los grupos de trabajo están integrados en su mayoría por personal masculino quienes serían los que determinen la cohesión en las relaciones.

Cuadro No. 1

Género de los encuestados en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Hombre.	37	90%
Mujer.	4	10%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

b. Área donde se desempeña

Con esta pregunta se pudo analizar cuantos pertenecen a áreas en las que las decisiones tomadas por la gerencia recaen más directamente, las cuales son administrativas (17%), de ventas (12%), ingeniería (5%) y expedientes (12%). Las otras dos áreas que son bodega (7%) y operarios (46%) se encuentran más lejos de estas decisiones. Como lo muestra el cuadro No. 2 dieciocho personas son operarios. Estos representan la mayoría de las personas que trabajan para el grupo de empresas. Es importante determinar este aspecto, ya que, la percepción de los operarios, que están dedicados a labores monótonas y repetitivas, va a ser diferente a la del demás personal.

Cuadro No. 2

Áreas de desempeño de labores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Ventas	5	12%
Ingeniería	3	7%
Bodega	3	7%
Administrativo	7	17%
Operarios	18	44%
Expedientes	5	12%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

c. Tiempo de laborar en la empresa.

Tomando en cuenta esta pregunta se determinó la antigüedad de las personas encuestadas. El cuadro N°25 destaca que el 71% de las personas que laboran en la empresa tienen 2 o más años de trabajar en la organización. Éstas son personas que conocen bien la empresa y su manera de funcionar, además están acostumbrados al día a día de la organización y su trabajo en ella.

Cuadro No. 3

Tiempo de laborar en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
0-6 Meses	3	7%
6 Meses - 1 Año	1	2%
1 Año - 2 Años	8	20%
2 Años o Más	29	71%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

4.1.2 Liderazgo

Esta variable permitió medir el grado en el que los colaboradores perciben las variables de respeto, orientación al desempeño, al futuro y asertividad. Esto con el propósito de medir que tanto influye el liderazgo actual en el clima organizacional.

a. Respeto

Con este elemento se logró medir grado en que los miembros de la organización reciben un trato digno y son reconocidos por su trabajo y corrigen al personal de una forma adecuada.

La variable incluyó percepciones que tienen los colaboradores con respecto a su jefatura, estas incluyeron temas como respeto, amabilidad, justicia, disponibilidad, atención y respeto a las opiniones y retroalimentación.

- **La jefatura me trata con respeto.**

Como se muestra en el siguiente gráfico la percepción de los empleados acerca del respeto recibido por parte de su superior. La gran mayoría con un 63% percibe respeto por parte de la jefatura. Es importante observar que un 22% y un 15% reciben respeto casi siempre y algunas veces.

Se puede denotar una cantidad de un 15% de los empleados que no siempre reciben un trato de respeto por parte de la jefatura, por lo que demuestra que no existe un trato igualitario a todo el personal por igual.

Además se puede determinar que en ocasiones se pierde el respeto entre la jefatura y sus colaboradores.

Gráfico No. 1

Percepción del respeto recibido por el colaborador otorgado por los líderes en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura me trata con amabilidad.**

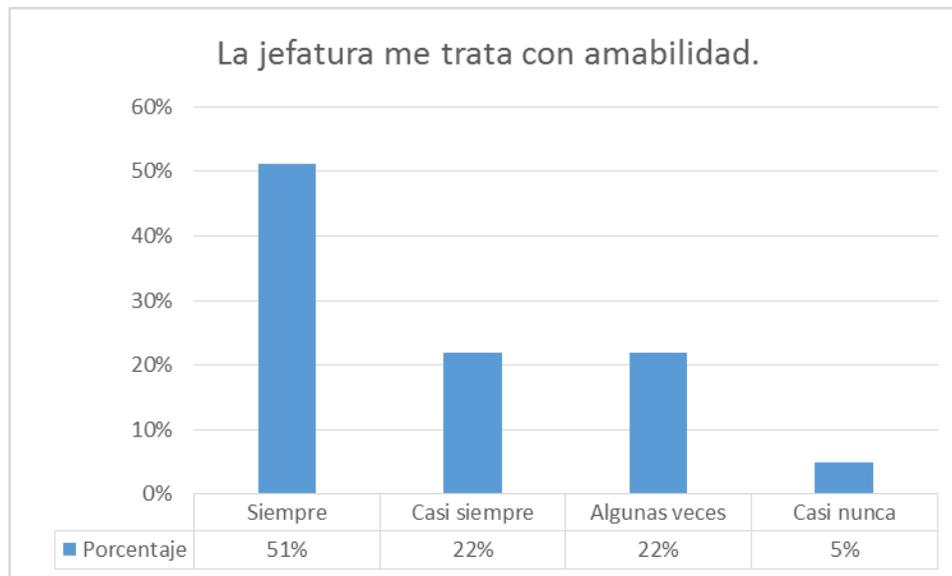
El siguiente gráfico muestra la percepción de los empleados acerca de la amabilidad recibida por parte de su superior. Para esta pregunta también se tiene que tomar en cuenta el porcentaje de personas que no siempre son tratadas con amabilidad. Se observa en el análisis que entre las categorías de casi siempre, algunas veces y nunca, el número representa un 49%, casi la mitad de los encuestados.

Sin embargo, en contraste más de la mitad considera que siempre son tratados con amabilidad (51%). Por lo que de igual manera que en el aspecto anterior se presentan disconformidades con la amabilidad de la jefatura y que se demuestra que en algunas ocasiones no se trata de manera amable.

Igualmente, no se debe dejar de lado que la mayor parte de los colaboradores es representada por los operarios que es personal que recibe órdenes y sigue mandatos que pueden ser estrictos o severos.

Gráfico No. 2

Amabilidad recibida por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura me trata de una forma justa.**

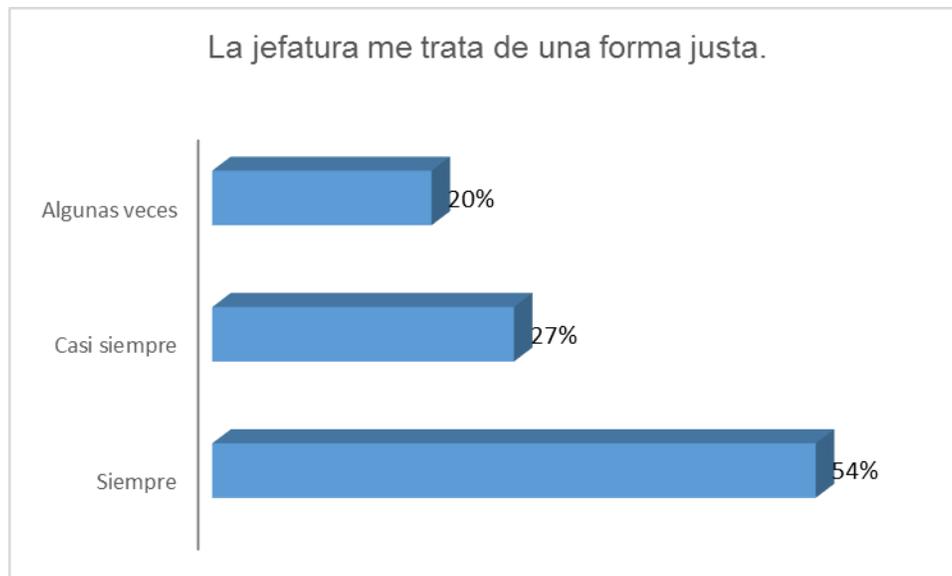
Para el siguiente gráfico se muestra la percepción de los empleados acerca de si son tratados de forma justa por parte de su superior.

En este caso se puede decir que casi la mitad de los empleados consideran que son tratados de forma justa casi siempre (27%) y algunas veces (20%). Este análisis sumado al 54% que cree que siempre es tratado de forma justa, da un resultado positivo para esta afirmación.

Sin embargo se nota en la perspectiva de los colaboradores que indican que no en todas las ocasiones el trato es justo de igual manera que en los casos anteriores, a pesar de que para un grupo importante siempre lo es.

Gráfico No. 3

Trato justo recibido por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

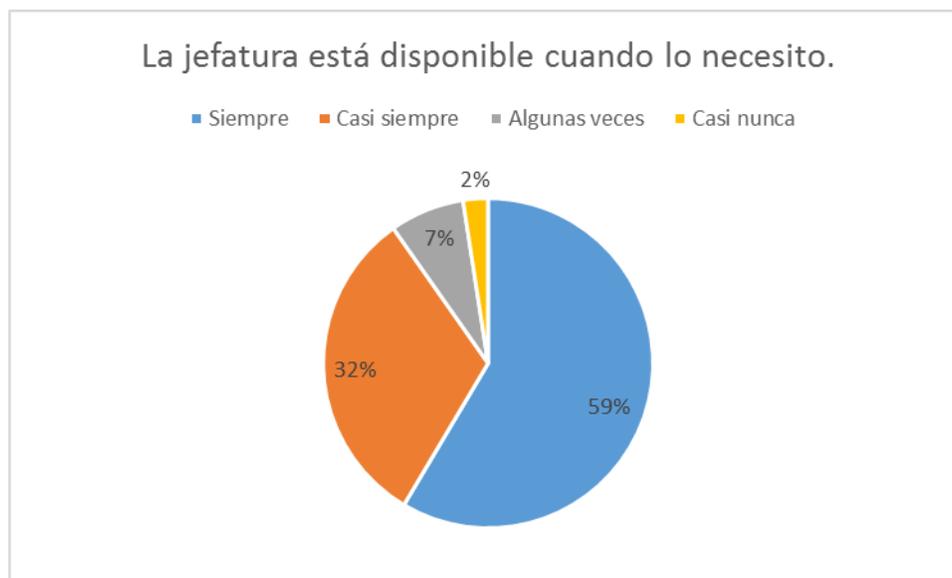
- **La jefatura está disponible cuando lo necesito.**

En el siguiente gráfico se muestra la percepción de los empleados acerca de si la jefatura está disponible cuando se requiere. Para más de la mitad de los empleados los jefes siempre o casi siempre (59% y 32% respectivamente) están disponibles cuando es necesitado. Sin embargo, para una pequeña parte de la población de estudio, la jefatura no se encuentra disponible algunas veces o casi nunca (7% y 2% respectivamente).

Por lo que a pesar de que no en todos los casos la jefatura está disponible se mantiene en una mayor parte la percepción de que siempre esta dispuesta. Lógicamente se puede determinar que existen circunstancias especiales por las cuales un jefe no está siempre disponible, y esto es un dato a tomar en cuenta para este análisis también.

Gráfico No. 4

Disponibilidad de la jefatura para los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura es atenta a mis opiniones.**

En el siguiente cuadro se puede observar la percepción de los empleados acerca de si la jefatura es atenta a las opiniones.

En un análisis parecido al anterior se destaca la buena atención de la jefatura a los empleados, ya que las dos primeras categorías de siempre y casi siempre, suman el mayor porcentaje 61% entre las dos. Cabe destacar que para gran cantidad de encuestados la atención de la jefatura a opiniones se da en algunas veces en un 24%, casi nunca un 10% y nunca un 5%.

Se presenta en el cuadro No.4 como la opinión es dividida, por lo que no hay una tendencia a la atención a las opiniones, sin embargo, se debe de tomar en cuenta que, para una gran parte de los colaboradores su percepción de la atención a las opiniones es escasa. Existe una tendencia en este punto de un

grupo pequeño de colaboradores que sigue desestimando el liderazgo en la empresa.

Cuadro No. 4

Atención a las opiniones de los colaboradores por parte de líderes en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	18	44%
Casi siempre	7	17%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	4	10%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura es abierta a escuchar sugerencias por parte de su equipo.**

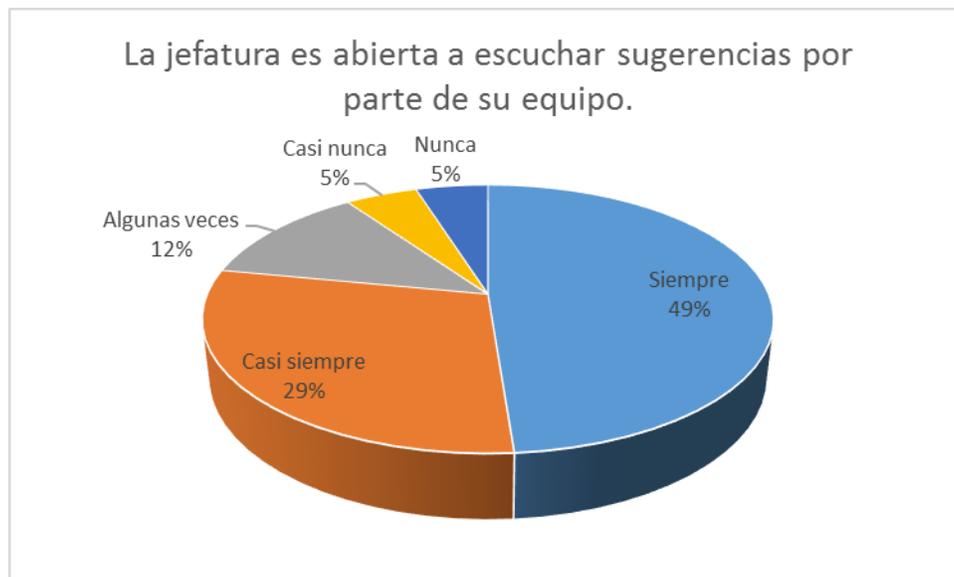
En el siguiente gráfico se puede observar la percepción de los empleados acerca de si la jefatura es atenta a las opiniones. El 49% y el 29% piensan que la jefatura siempre o casi siempre está abierta a escuchar sugerencias, pero por el contrario, la minoría se muestra en no conforme con la disposición de la jefatura a escuchar sugerencias (algunas veces 12%, casi nunca 5%, nunca 5%).

Al igual que el caso anterior en este aspecto se determina que sigue demostrando un grupo pequeño cierta disconformidad hacia el liderazgo de la

empresa. Sin embargo, con esto no se puede determinar que no exista una apertura a la escucha, ya que gran parte de los colaboradores percibe lo contrario.

Gráfico No. 5

Apertura a la escucha por parte de líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura propicia el espacio donde yo puedo dar mis opiniones respecto al trabajo.**

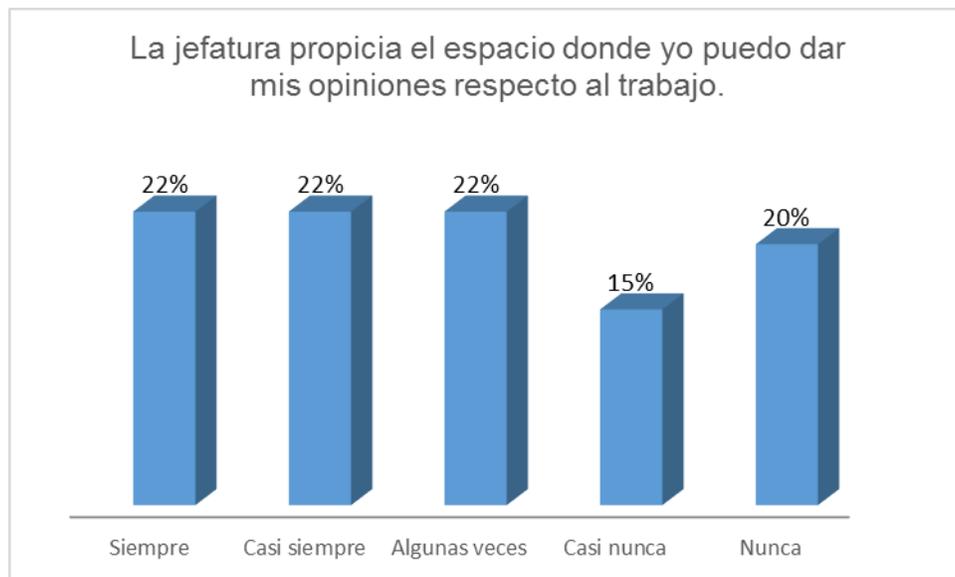
En esta pregunta se analizó la percepción de los empleados si la jefatura propicia un momento en el cual ellos pueden dar opiniones del trabajo que realizan en la empresa.

Como el siguiente gráfico lo demuestra, hay una diversidad de criterio, ya que la opinión se encuentra dividida casi por partes iguales, por lo que no existe una tendencia, esto implicaría que no se puede determinar si de verdad la jefatura crea los espacios o no. Se señala en el siguiente gráfico que siempre, casi

siempre y algunas veces cuentan con un porcentaje de 22% cada una, mientras que casi nunca y nunca cuentan con un 15% y 20% respectivamente.

Gráfico No. 6

Espacio de los empleados propiciado por jefatura para dar opiniones acerca de su trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Cuando recibo retroalimentación por parte de la jefatura, hay un balance entre asuntos positivos y áreas de mejora.**

En este aspecto la percepción de los colaboradores es muy variada. Según se muestra en el gráfico N°7, es bajo el porcentaje de personas que creen que la retroalimentación es balanceada entre asuntos positivos y de mejora. Sin embargo, un alto porcentaje de 41% considera que casi siempre es balanceada.

Con esto se determina que en cuanto a retroalimentación no existe con certeza una clara diferenciación entre las cosas que se puedan mejorar y el reconocimiento a asuntos positivos. Tenemos un porcentaje de personas de un

5% a las cuales no le aplica la respuesta, por lo que se puede analizar que no han recibido retroalimentación o este no es del conocimiento de esos encuestados.

No se presenta en esta afirmación una tendencia que indique una acertada retroalimentación por parte del liderazgo, por consiguiente este es un aspecto a tomar en cuenta, ya que el colaborador no tendría claro como se puede mejorar en el trabajo o si las labores que realiza las está haciendo correctamente.

Gráfico No. 7

Balance entre asuntos positivos y áreas de mejora cuando el empleado recibe retroalimentación por parte de jefatura en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general del respeto.**

En términos generales el análisis del respeto da como resultado una percepción positiva, aunque sin embargo se puede mejorar en varios aspectos, tales como crear espacio para que las personas puedan dar sus opiniones y mejorar la retroalimentación, para que esta sea balanceada y no solo sea en aspectos de mejora.

En resumen de esta variable se encuentran colaboradores para los que no hay disponibilidad para la atención a las opiniones, no hay apertura a la escucha, por ende no existen espacios para aportar ideas.

Se debe de tener respeto hacia los colaboradores no solo en el trato, sino también en lo laboral. El análisis demuestra, además de un buen trato de respeto, un desinterés por parte de la jefatura hacia los colaboradores del trabajo que estos realizan.

b. Orientación al desempeño

Este elemento muestra el grado en que los empleados están orientados a la excelencia, al mejoramiento continuo, a obtener desempeño sobresaliente, al logro de resultados, metas y objetivos organizacionales.

- ***La forma en que la jefatura reconoce mis logros es la adecuada.***

Con esta afirmación se puede observar la percepción de los empleados acerca de si la jefatura reconoce los logros realizados de la mejor manera. Como muestra el cuadro No.5 el reconocimiento para un porcentaje de los colaboradores no siempre es la adecuada. Se puede notar que un 22% de los encuestados piensa que nunca ha sido adecuada y un 24% cree que algunas veces solamente.

Se demuestra con este análisis que la jefatura no le toma valor a reconocer los logros de manera adecuada, a pesar de que para algunos si es de esa manera

según su forma de percibir la afirmación. Sin embargo, tomando en cuenta la división de criterio se determina que no es siempre adecuado el reconocimiento y que debe la jefatura estandarizarlo, de manera tal que no se generen conflictos que puedan conllevar a problemas a lo interno de la compañía.

Cuadro No. 5

Percepción de los colaboradores acerca de si sus logros son reconocidos de manera adecuada por parte de jefatura en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	5	12%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	3	7%
Nunca	9	22%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura me dice cuando necesito mejorar mi trabajo.**

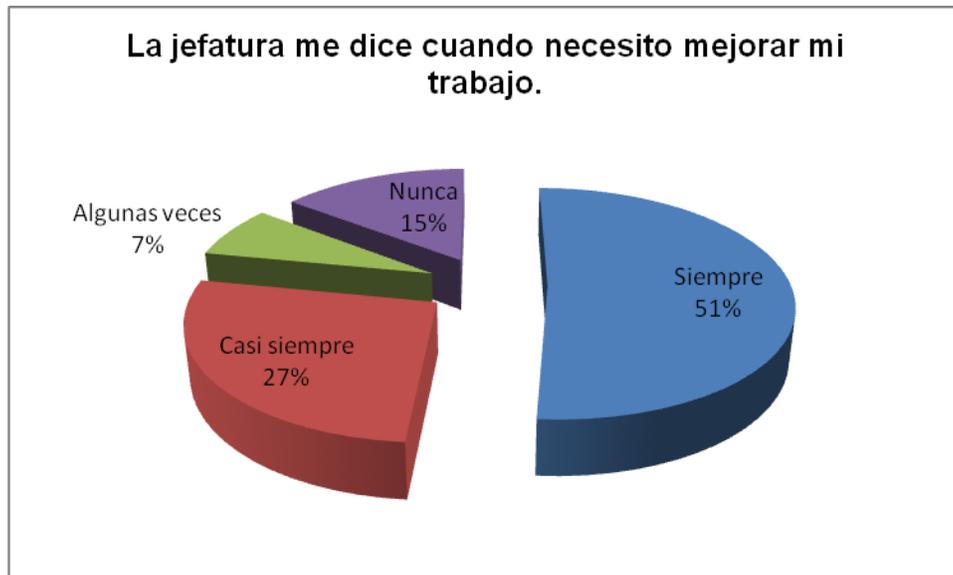
Se busca medir con la afirmación es si la jefatura comunica a los empleados si es necesario mejorar su trabajo. En el gráfico se puede observar la percepción de los empleados que indican en su mayoría que siempre o casi siempre el superior les indica cuando deben mejorar. En este caso cabe resaltar que según lo observado, algunos de los puestos no son necesariamente de mejora, si no de un proceso exacto.

Con respecto a esta afirmación y tomando en cuenta la afirmación anterior acerca de la retroalimentación, se refuerza el análisis que determina que la

jefatura debe mejorar en la comunicación para mejorar aspectos del trabajo de los colaboradores.

Gráfico No. 8

Comunicación de la jefatura hacia los colaboradores cuando requieren mejorar en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura me guía para mejorar mi desempeño.**

Esta afirmación hace referencia a si el empleado recibe una guía por parte de la jefatura para mejorar su trabajo. Los datos de la encuesta mostraron que en muchas ocasiones los jefes dan una guía a sus colaboradores (siempre 31% y casi siempre 32%). Para otro grupo de personas indicaron que solo en algunas ocasiones (27%), casi nunca (5%) o nunca (5%) se les guía.

En este aspecto se debe de tomar en cuenta que para la mayoría de los empleados que es el área de operarios, no se les guía precisamente debido a que el trabajo que realizan es metódico.

Gráfico No. 9

Guía recibida por parte de los líderes hacia los colaboradores en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

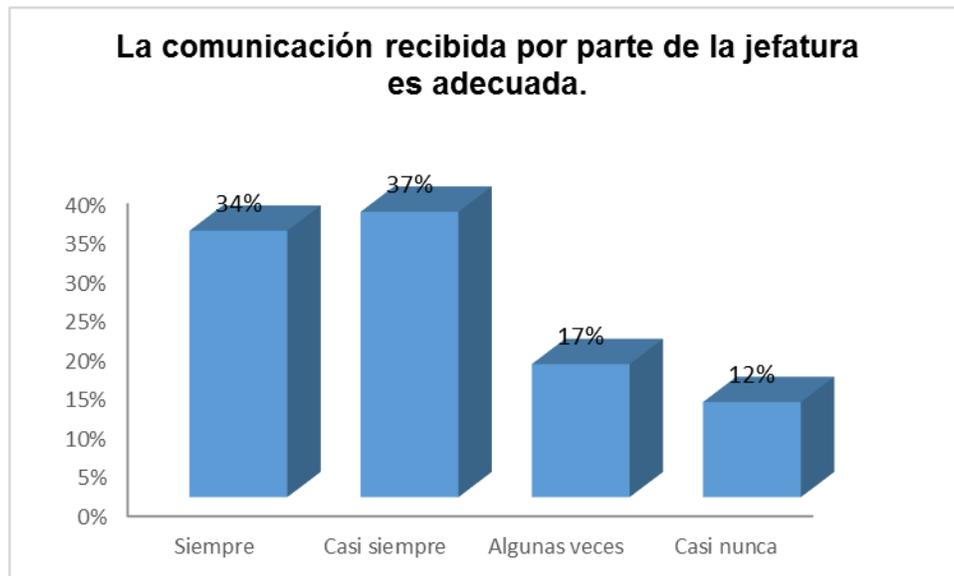
- **La comunicación recibida por parte de la jefatura es adecuada.**

En el análisis de los cuestionarios aplicados la percepción de los colaboradores acerca de la comunicación recibida por parte de sus superiores es la adecuada, los encuestados respondieron que siempre o casi siempre lo es. En el siguiente gráfico se puede observar cómo estas dos grandes categorías representan un alto porcentaje con 34% y 37% respectivamente

Lo que indica este análisis es la tendencia de que las directrices de la jefatura son claras, no obstante el entendimiento de estas no genera retroalimentación suficiente para parte del personal.

Gráfico No. 10

Comunicación adecuada recibida por parte de los líderes hacia los colaboradores en grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

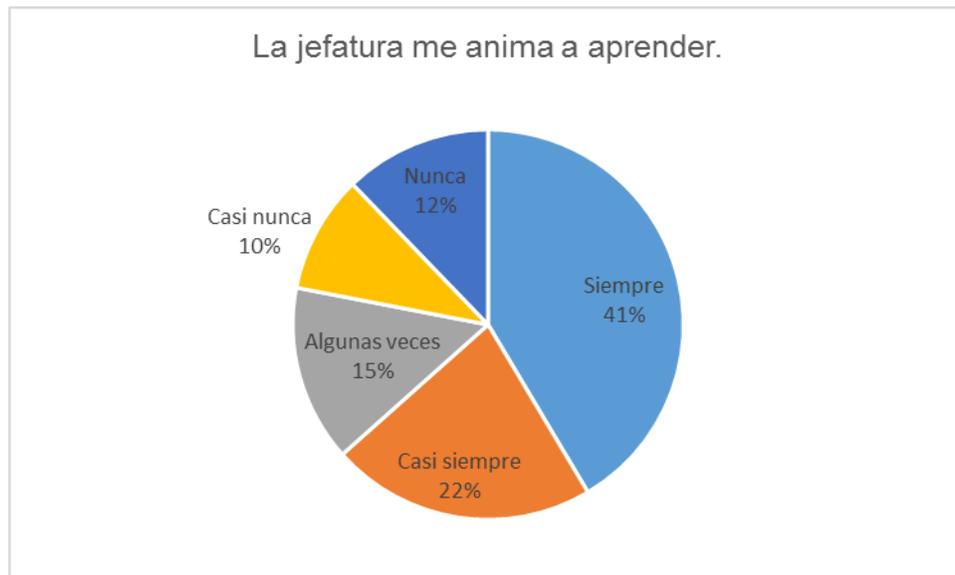
- **La jefatura me anima a aprender.**

La afirmación hace referencia a la ayuda que brinda la jefatura para que los empleados aprendan en su puesto de trabajo. A lo cual los entrevistados respondieron casi con un 42% que siempre son animados a aprender. Igualmente como se mencionaba en páginas anteriores, se destaca un pequeño número de un 22% que no considera que sea animado a aprender.

Cabe mencionar el trabajo sistemático que realizan los operarios de la planta de Alajuela, que es una labor en la cual el aprendizaje es mínimo. A pesar de esto, según comentaron esos encuestados que de igual manera siempre se les trata con ese respaldo a aprender.

Gráfico No. 11

Respaldo de la jefatura al aprendizaje de empleados en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura me anima a crecer profesionalmente.**

Acerca de esta afirmación, a los encuestados se les hizo mención al respaldo por parte de la jefatura a crecer profesionalmente. El análisis demostró que siempre o casi siempre se les da ese ánimo a crecer. Sin embargo, como en los casos anteriores existen algunos empleados a los cuales no perciben ese impulso.

Según la observación, mucho de estos casos se presentan en la organización debido a la poca posibilidad de optar por un mejor puesto dentro de esta.

La falta de respaldo para crecer en una empresa, puede provocar un estancamiento en el personal, de manera tal que no busque mejorar ni trabajar de manera diferente para lograr conseguir un ascenso o un aumento salarial.

Cuadro No. 6

Respaldo de la jefatura a los empleados a crecer profesionalmente en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	5	12%
Nunca	7	17%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

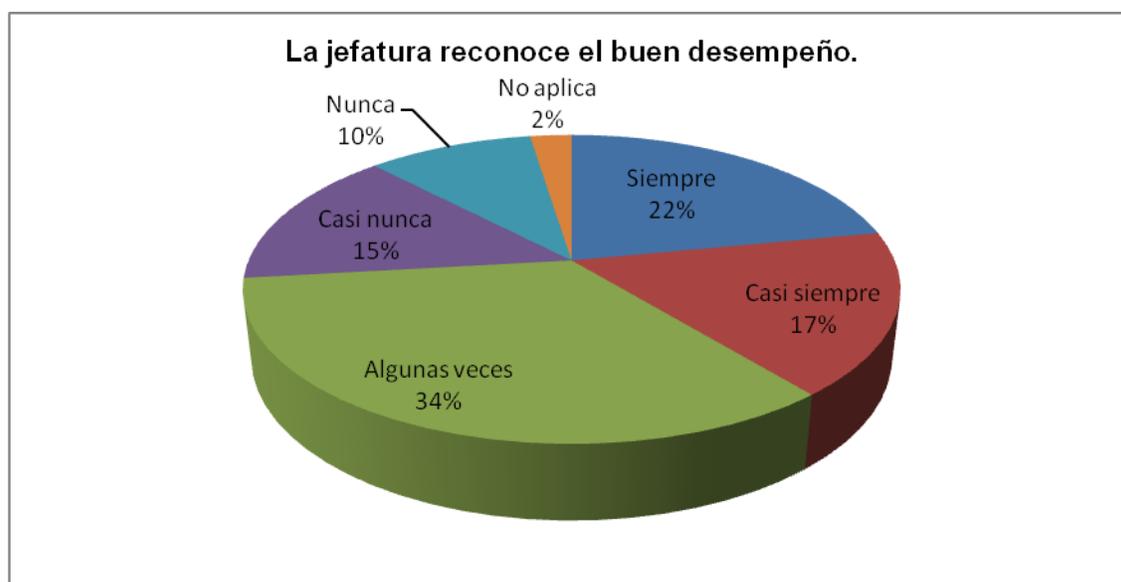
- **La jefatura reconoce el buen desempeño.**

Esta afirmación midió si los líderes premian un buen desempeño realizado por los empleados, los empleados indican que solo en ciertas ocasiones se les reconoce el buen desempeño (algunas veces 34%). Un 25% dice que nunca o casi nunca se les reconoce, y ya eso representa una cuarta parte de la población de estudio, por lo que es de tomar en cuenta, ya que solo a ciertas personas se les está reconociendo el desempeño y no hay un equilibrio de reconocimiento igual con todos los empleados.

Y no solo eso, también se determina que realizar el trabajo de la mejor manera, no le asegura al colaborador que sea reconocido por la jefatura. Esto puede desembocar en dos puntos: el primero en colaboradores que no estén realizando el trabajo de la mejor manera, y segundo que no deseen hacerlo bien ya que de igual manera no es reconocido.

Gráfico No. 12

Reconocimiento recibido por parte de los líderes hacia los colaboradores por un buen desempeño en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de orientación al desempeño.**

En la valoración general de la orientación al desempeño se logró percibir por parte de los colaboradores que la jefatura solo les está dando apoyo, ayuda o reconocimiento a un cierto grupo, ya que existen varios colaboradores que indican que no están siendo reconocidos, ayudados o apoyados a crecer profesionalmente.

Se pudo percibir además en el estudio de esta variable que las personas que no son administrativas o que no tienen una relación con la gerencia son los que distinguen más esta desigualdad.

Añadido a lo mencionado anteriormente se puede determinar que para la jefatura no es de su conocimiento el impacto que pueda tener al no reconocer a los colaboradores por su desempeño.

c. Orientación al futuro.

Con el estudio de esta variable lo que se buscó fue que los empleados indiquen la percepción que tienen de los gerentes hacia la orientación al futuro, o si los criterios y valores están centrados en el presente o en el pasado.

- ***La jefatura define claramente las funciones de mi puesto.***

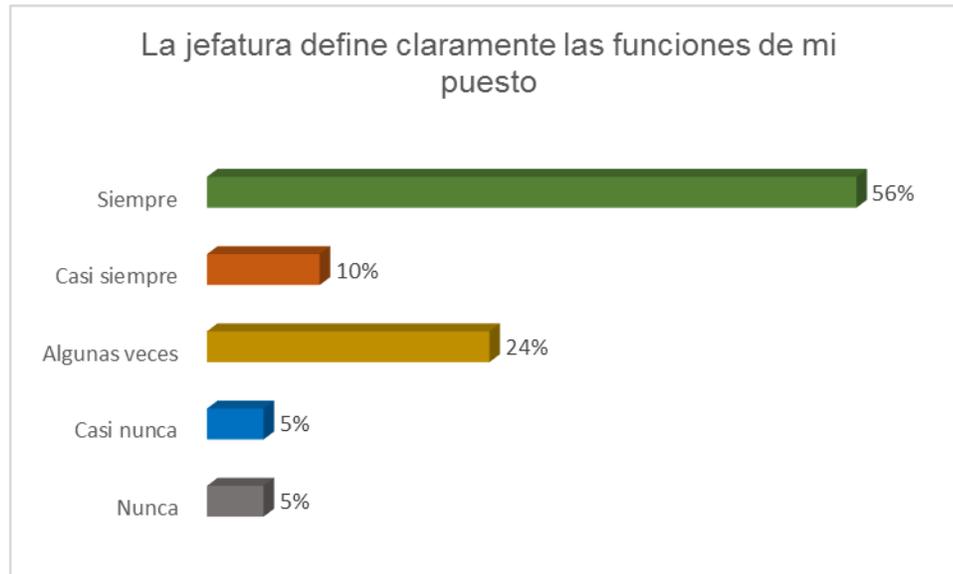
Mide la percepción de los colaboradores acerca de que tan claramente la jefatura define las funciones de los puestos. Como se muestra en los datos un 56% indica que siempre se les define claramente, mientras que un 24% indica que en algunas veces si es así.

Lo que representó un porcentaje muy bajo de personas a las cuales no se les definió las funciones claramente (casi nunca 5%, nunca 5%) y esto podría generar inconvenientes en el futuro a la hora de que a los colaboradores se les indique nuevas labores.

Esto porque para un buen desempeño de la organización, la empresa necesita tener claramente definidas las funciones de cada puesto, no solo para el personal existente, sino también, para el nuevo personal que ingrese a trabajar. Además esto no solo evitaría inconvenientes externos, también los evitaría internamente.

Gráfico No. 13

Adecuada definición de funciones de los puestos por parte de los líderes en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura delimitada mis responsabilidades.**

Que tan delimitadas están las responsabilidades de los colaboradores del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, es lo que esta afirmación pretende medir.

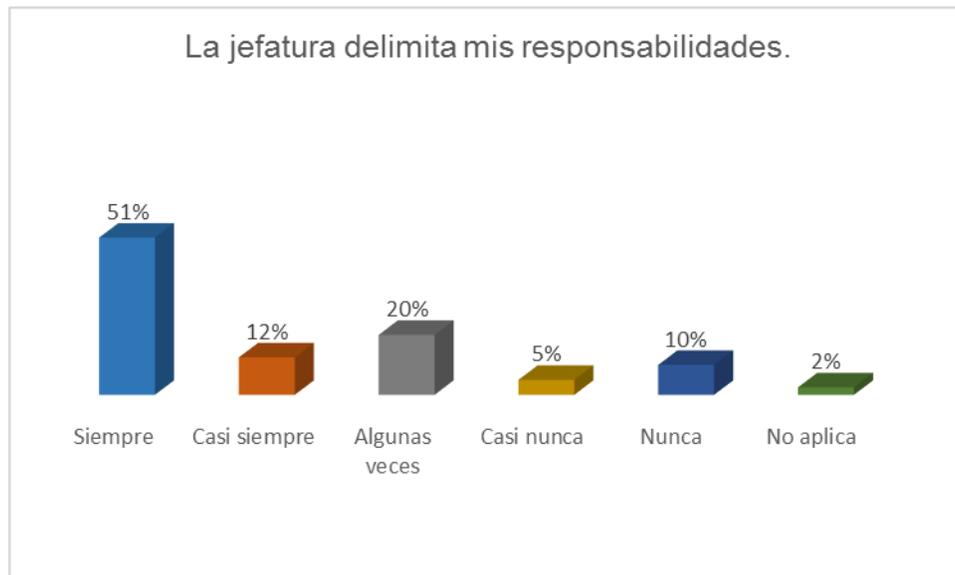
A esta afirmación se obtuvieron datos parecidos a la afirmación anterior, por lo que es concordante de que a los empleados que se les define las funciones también les son delimitadas las responsabilidades.

Los datos demuestran que a un 51% siempre se les delimitan las responsabilidades, mientras que un 20% solo se les delimita solo en algunas ocasiones.

Añadido a esta afirmación y tomando en cuenta el escenario anterior, se destaca que a la mitad de los empleados no siempre es delimitada su responsabilidad. En el caso del personal operario de la planta de Armaduras, un alto porcentaje conoce que es lo que tiene que hacer, ya que como se ha mencionado anteriormente, es un trabajo repetitivo. Para el demás personal el no tener cien por ciento clara su responsabilidad le podría traer a las empresas conflictos y rezagos.

Gráfico No. 14

Delimita la jefatura las responsabilidades en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Un buen rendimiento laboral me permite crecer dentro de la misma empresa.**

El conocer si un buen desempeño le ayuda a los empleados a crecer dentro de la organización permite establecer si el colaborador puede optar por un mejor

futuro dentro de la empresa. Lo cual sería difícil de conseguir sino a todos se les indica cuáles son sus funciones o si no se les delimitan las responsabilidades.

Ante esta afirmación se puede analizar que la opinión es muy variada, aunque para la mayoría de los empleados siempre (22%) o casi siempre (24%), se puede crecer en la empresa por un buen desempeño, se debe de tomar en cuenta que el resto de los encuestados muestra que solo algunas veces (22%), casi nunca (12%) o nunca (15%). Cabe destacar que existen dos personas a las cuales no les aplico la pregunta.

Cabe destacar que por el organigrama de las empresas, las posibilidades de ascender de puesto son muy escasas. Esto implicaría además que los colaboradores puede que no se estén esforzando del todo, ya que no es un elemento necesario para continuar en la empresa.

Cuadro No. 7

Afirmación a crecer dentro de la empresa por un buen desempeño en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	22%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	5	12%
Nunca	6	15%
No aplica	2	5%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de la orientación al futuro.**

Se logró analizar en esta variable que existe una falta de orientación por parte de la jefatura para con los empleados en vista a un futuro crecimiento en la compañía.

Además se logró percibir que para la mayoría de los colaboradores, los jefes no siempre tienen esa orientación al futuro que los guíe a un mejor desempeño, más aún por el hecho de que no se delimitan y definen claramente las responsabilidades de todos los puestos de trabajo.

d. Asertividad.

Para el análisis de esta variable se estudió la confianza que tienen los empleados en las decisiones que toma la gerencia y si son tomados en cuenta o no.

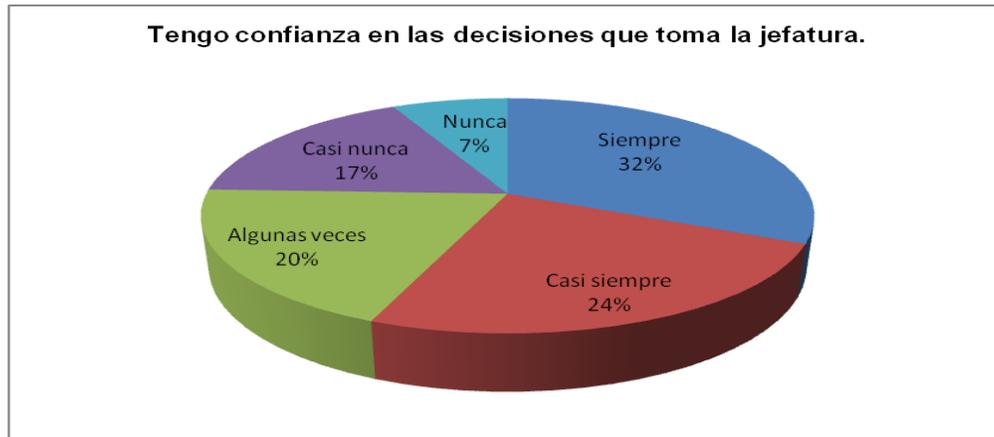
- **Tengo confianza en las decisiones que toma la jefatura.**

Busca medir el grado de confianza que le brinda la jefatura al empleado a la hora de tomar decisiones. En este aspecto, como se presenta en el siguiente gráfico, un gran número de empleados tiene seguridad de las decisiones que toma la jefatura. Se debe de tomar en cuenta que este gran número es representado por un 56%, que significa más de la mitad de los empleados de la compañía. También es de tomar en cuenta que el resto de los colaboradores que casi representa la mitad no está segura de que las decisiones que toma la jefatura sea de su confianza.

Es de tomar en cuenta para esta afirmación que la mayor parte de los colaboradores son operarios, y ellos no tienen muchas decisiones en las cuales tener confianza. Mencionado esto se puede analizar que para una parte importante de la compañía, se percibe esa inseguridad.

Gráfico No. 15

Confianza de los colaboradores a las decisiones tomadas por la jefatura en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La jefatura solicita mis ideas y propuestas para mejorar en el trabajo.**

Se quiso analizar con esta afirmación que tanto los líderes les solicitan a sus empleados una opinión de como ellos pueden mejorar su trabajo. En este aspecto se debe de considerar que es importante en cualquier empresa que se puedan expresar ideas para mejorar en el trabajo. En el cuadro que se muestra a continuación se puede observar que muy rara vez la jefatura solicita esas propuestas para optimizar en el trabajo, tanto así que más de la mitad del personal piensa que solo algunas veces (24%), casi nunca (10%), o incluso nunca (22%) es hecha esta solicitud.

Cuadro No. 8

Solicitud de ideas y propuestas por parte de la jefatura a los empleados para mejorar en el trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	7	17%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	4	10%
Nunca	9	22%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de la asertividad.**

Para este análisis general se logró determinar que los colaboradores no están siempre seguros de las decisiones que toma la gerencia sean las correctas. También la jefatura no siempre solicita ideas y propuestas de los colaboradores. Tomando en cuenta esto se denota que la gerencia es la única que toma decisiones y estas no necesariamente son aceptadas por los empleados que tienen otras propuestas incluso.

- e. Valoración general del liderazgo.**

La valoración general del liderazgo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, dio como resultado que hay muchas áreas en las cuales mejorar, ya que como lo muestra el siguiente gráfico no siempre es un buen liderazgo, tomando en cuenta que para una minoría nunca lo ha sido.

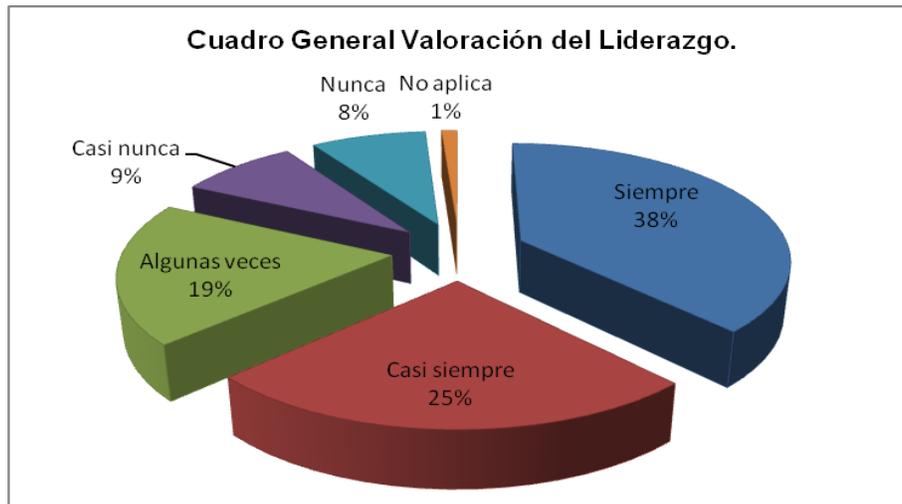
En cada una de las variables estudiadas del liderazgo (respeto, orientación al desempeño, orientación al futuro, asertividad) se muestra en la perspectiva de los empleados una falta de liderazgo en todos los aspectos. También se puede

analizar que la minoría en algunos casos representa la mitad de la compañía. Además se puede mencionar que solo para un sector del grupo de empresas se da un buen liderazgo.

Además de lo anteriormente mencionado se constituye que con el análisis de cada variable se marca una tendencia a un ambiente laboral en el que el colaborador se siente cómodo con el liderazgo en la empresa. Esto debido a que no siempre hay espacios para opinar ni sugerir propuestas del trabajo que se realiza, sumado a que no se percibe del todo un interés por recompensar si la labor se realiza de buena o mala manera. Asimismo al colaborador no se le demuestra un interés por el futuro en la organización.

Gráfico No. 16

Valoración general del liderazgo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

4.1.3 Objetivos organizacionales

El propósito del estudio de este elemento, es primordialmente darse cuenta del conocimiento que tienen los empleados de los objetivos organizacionales del

grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp acerca de estos. Además tiene como fin saber que tan alineados se encuentran los empleados con estos. También pretende conocer el aporte, comprensión, a la estrategia empresarial y a los objetivos organizacionales de la empresa.

a. Conocimiento general del objetivo organizacional.

Con el análisis de esta variable se pretende estudiar que tan alineados están los empleados del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp al objetivo que la gerencia desea.

- **Conozco el objetivo general de la empresa.**

La afirmación hace referencia al conocimiento que tienen los empleados del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp de los objetivos de la empresa. Esta medición permitió determinar que una gran mayoría de empleados no la conocen (47%). Con el hecho de indicar que algunas veces lo han conocido indica poca claridad en este aspecto (algunas veces 10%, casi nunca 5%).

A pesar de que el personal administrativo es el que se encuentra en contacto directo con la gerencia, muchos de ellos también desconocen del objetivo de la empresa o dudan de tenerlo claro.

Gráfico No. 17

Conocimiento de los empleados del objetivo general del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Ha sido de mi conocimiento el plan para cumplir los objetivos de la empresa.**

Intenta hacer saber el nivel de conocimiento de los empleados del plan para cumplir con los objetivos de la empresa. Para esta afirmación se tiene que de igual forma que la anterior los empleados desconocen este plan. Cabe destacar además que en este caso es el 49% de las personas encuestadas las que nunca ha sido de su saber el plan.

La minoría dicen que siempre (10%) o Casi siempre (15%) si han conocido el plan, sin embargo, son muy pocos.

Gráfico No. 18

Conocimiento de los empleados del plan para cumplir los objetivos del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de Conocimiento general del objetivo organizacional.**

Mostró un resultado negativo ya que la mayor parte de los colaboradores no conocen el objetivo de la empresa ni el plan para llevarlo a cabo.

El grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp no cuenta con un rumbo para el cual toda la empresa trabaje. Esto lleva a que los colaboradores no sean medidos por metas que alcancen y realicen su trabajo con menos sentido y sin ningún fin.

b. Estrategia empresarial.

Con el análisis de esta variable se trata de definir el grado de conocimiento, contribución y confianza que tienen los empleados, sobre la estrategia que sigue la empresa.

- **Contribuyo al proceso de planificación de objetivos en mi unidad de trabajo.**

El sentido de esta afirmación es analizar que tanto contribuyen los empleados al proceso de planificación de los objetivos dentro de la misma unidad en la que trabajan.

En este caso se puede observar en el cuadro que un importante número de personas no colaboran en este aspecto (39%), a pesar de que un 22% siempre ayuda en este proceso.

Cabe destacar en esta afirmación también, que la mayor parte de los colaboradores objeto del estudio, son operarios que tienen un proceso establecido. Sin embargo de igual manera deberían de contar con un objetivo en común, pero como se determinó en la variable anterior, estos no existen.

Cuadro No. 9

Contribución de empleados al proceso de planificación de objetivos en la unidad de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	22%
Casi siempre	6	15%
Algunas veces	5	12%
Casi nunca	4	10%
Nunca	16	39%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Ha sido de mi conocimiento la estrategia empresarial de la organización.**

Esta afirmación mide el conocimiento que tienen los colaboradores de la estrategia que sigue la organización. Tomando en cuenta la información recopilada de esta afirmación, se tiene un dato muy similar a la aseveración del objetivo organizacional, ya que la mayoría de los encuestados dice nunca conocer de esta estrategia (56%).

Es importante denotar que solo un 2% menciona que siempre ha sido de su conocimiento, a pesar de que en la realidad no haya presente una.

Cuadro No. 10

Conocimiento de la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	1	2%
Casi siempre	5	12%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	2	5%
Nunca	23	56%
No aplica	3	7%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Entiendo la estrategia empresarial de la organización.**

Además de conocer la estrategia empresarial es importante entenderla, por lo cual esta afirmación trato de medir que tanto los colaboradores conocen la estrategia de la organización. De acuerdo con el resultado de la encuesta el dato es igual a la afirmación anterior, esto debido a que un 56% indica que nunca han

entendido la estrategia. Aunque en este caso si hubo un aumento mínimo de personas que mencionan que siempre la han entendido (5%).

Gráfico No. 19

Entendimiento de la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La estrategia de la compañía me inspira para alcanzar mis objetivos.**

Es importante conocer si la estrategia que sigue la empresa es la adecuada para lograr ayudar a los empleados a alcanzar sus propios objetivos. De esta manera se pudo conocer mediante el cuestionario que los colaboradores no creen en su gran parte que la estrategia pueda infundir alguna motivación para alcanzar sus metas (nunca 32%, casi nunca 15%).

Es de tomar en cuenta para este análisis que para esta afirmación, que más de una cuarta parte de los encuestados creen que actualmente de la manera en la

que la organización opera es de inspiración para alcanzar sus objetivos (siempre 14%, casi siempre 17%).

Gráfico No. 20

Grado que la estrategia inspira a alcanzar los objetivos individuales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de la estrategia empresarial.**

Al igual que en el análisis de los objetivos empresariales, la estrategia empresarial tampoco es de conocimiento de los empleados. También se denota que la estrategia es de poco entendimiento. En esta variable se analizó que existe poca contribución a la planificación de objetivos, además de que inspira poco a los colaboradores a alcanzar sus objetivos.

Es decir, los colaboradores no tienen una ruta a seguir ni nada que los realice a querer mejorar y/o alcanzar sus propias metas. No cuentan con medidas de presión por las cuales sean medidos en su desempeño.

c. Planificación organizacional.

La planificación organizacional permite medir la percepción con respecto al entendimiento e involucramiento de los empleados al planear los cursos de acción para lograr los objetivos organizacionales.

- ***Ha sido de mi conocimiento como mis objetivos hacen que se cumpla la estrategia de la empresa.***

Intenta medir que tanto han estado al tanto los colaboradores de cómo los objetivos que tienen individualmente ayudan a que la estrategia de la empresa se cumpla.

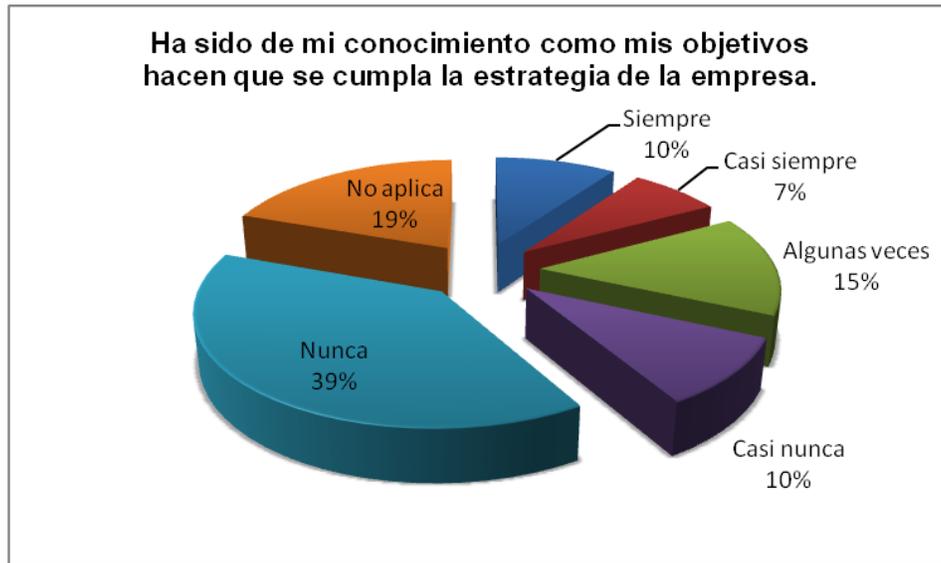
El gráfico n°21 muestra que, como se analizó en las afirmaciones anteriores, son pocas las personas que siempre lo han conocido como sus objetivos ayudan a la estrategia de la organización (10%). En contraste existen muchas personas que nunca lo han conocido (39%).

Para este análisis es importante destacar que a un 19% de los encuestados no les aplica esta pregunta, ya sea porque no tienen objetivos o por que no conocen la estrategia empresarial.

En este punto se puede analizar, que un colaborador que no comprende como sus objetivos colaboran para que la empresa alcance los propios, denota poco análisis de la situación actual de la compañía, esto de parte de la gran mayoría del personal, lo que hace considerar además, que el colaborador solo efectúan su labor porque es su responsabilidad y sin tener en cuenta muchos factores más.

Gráfico No. 21

Frecuencia conocimiento de que los objetivos individuales colaboran a alcanzar la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- ***Tengo claro cómo mi trabajo hace que la empresa logre sus metas.***

Tomando en cuenta la afirmación anterior, se necesitó tener claro que tanto los empleados colaboran a que la empresa logre sus metas con el trabajo que realizan.

Con el análisis de la afirmación, basado en la respuesta de los encuestados, se obtuvo que la mayoría siempre o casi siempre ha creído que su trabajo hace que la organización logre sus objetivos (34% y 29% respectivamente). En contraste a este, un porcentaje que está representado por la cuarta parte de la población estudiada, indica que casi nunca o incluso nunca lo han tenido claro (7% y 20% respectivamente).

En este caso no solo se toma en cuenta los objetivos individuales, si no que se toma en cuenta el trabajo que se realiza más directamente. A pesar de que la mayoría tiene claro como su trabajo hace que la empresa logre sus metas, es difícil determinar qué tan claro es esta percepción, debido a que no es del comprender de la mayoría, como sus propios objetivos ayudan a cumplir las metas empresariales, que ya por si solas no existen.

Gráfico No. 22

Claridad de empleados al saber de cómo su trabajo colabora para alcanzar la estrategia empresarial del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de la planificación organizacional.**

Para los empleados son pocos los que perciben que tienen conocimiento de cómo sus propios objetivos ayudan a la empresa con la estrategia. Sin embargo, perciben como su trabajo si colabora para que la empresa logre sus metas.

No existe una clara relación para determinar si se da una planificación buena, lo que sí se puede analizar es que el personal tiende a confundir la percepción de esta variable.

d. Planificación del tiempo.

Pretende medir si los empleados priorizan en sus labores diarias para alcanzar objetivos organizacionales de la empresa.

- **Planifico mis labores diarias.**

Tal y como muestra el cuadro N°10 acerca de que tanto planifican los colaboradores las labores que tienen que realizar diariamente, se logró demostrar que solo un 41% siempre lo hacen, a pesar de que la mayoría son operarios. En tanto un 22% casi siempre lo hace, un 15% solo algunas veces, entre los resultados más destacados.

Cuadro No. 11

Porcentaje de personas que planifican las labores diarias en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	17	41%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	6	15%
Nunca	3	7%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

e. Valoración general de los objetivos organizacionales.

El análisis general de los objetivos organizacionales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, se puede observar que la mayoría de las personas que trabajan para la empresa no conocen los objetivos organizacionales, ni se sienten relacionados con ellos, pues no son tomados en cuenta planeaciones de estos. Asimismo la comprensión de como los objetivos y el trabajo individual ayudan a la empresa a alcanzar sus metas, es confusa.

En este aspecto se determina que se tiene que mejorar, ya que según las consultas realizadas, en realidad la empresa no cuenta con objetivos organizacionales, y menos una estrategia empresarial definida.

Gráfico No. 23

Valoración general de los objetivos organizacionales del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

4.1.4 Relaciones

Este elemento permitió el análisis de la percepción de los encuestados de manera que indicaran cómo se sienten en su grupo de trabajo. Buscó medir el trato entre los compañeros, la efectividad grupal, como son reconocidos los grupos dentro de la empresa, el nivel de compañerismo, y que tan adaptado se siente el individuo al grupo en el que pertenece.

a. Trabajo en equipo.

Al analizar esta variable se pudo obtener la percepción de los empleados respecto a la forma en que se trabaja en equipo dentro de la empresa. También permitió medir la percepción de cómo se sienten los colaboradores dentro del grupo en aspectos de trato y sentido de pertenencia.

- ***Recibo de mis superiores o compañeros la información que requiero para mi trabajo.***

Con esta interrogante se quiso medir la frecuencia con la que se recibe la información para realizar un trabajo, ya sea por parte de superiores como de los mismos compañeros de trabajo.

Ante el análisis se obtuvo como resultado que un 68% de los encuestados siempre la recibe la información, un 22% casi siempre la recibe, y un 10% algunas veces. Aun así en esta afirmación se denota que en muchas ocasiones no se está recibiendo la información requerida. Esto nuevamente puede ser causal de conflictos internos y externos en la compañía.

Cabe destacar en esta afirmación también el número de empleados que opera en la planta de Armaduras, que es una cantidad importante que no requiere

determinantemente información tan necesaria para sus labores, ya que éstas son repetitivas e iguales la mayoría del tiempo.

Cuadro No. 12

Frecuencia con la que se recibe información para realizar un trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	28	68%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	4	10%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.**

Tomando en cuenta la medición de la afirmación anterior, se pretendió conocer si la información que es suministrada para una labor es recibida de forma oportuna.

A esta afirmación los encuestados mencionaron que la mayoría de los empleados siempre (44%) o casi siempre (39%) reciben la información oportunamente, mientras que un 17% solo algunas veces.

De igual manera que en el caso anterior, se tiene que tomar en cuenta el personal operario de la planta de Armaduras, que no necesariamente necesita recibir información de manera oportuna.

De la misma forma que el caso anterior se determina que en muchos casos no se recibe información de forma oportuna.

Cuadro No. 13

Frecuencia con la que se recibe de forma oportuna información para realizar un trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	18	44%
Casi siempre	16	39%
Algunas veces	7	17%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- ***El trato entre mis compañeros es respetuoso y/o amable.***

En el análisis de esta afirmación se pretendió medir la frecuencia en la que los compañeros se tratan con respeto y/o son amables.

Según las apreciaciones de los entrevistados la mayoría del tiempo el trato entre ellos es de respeto y con amabilidad (siempre 62%), a pesar de que para una minoría no siempre es así (algunas veces 11%, casi nunca 1% y nunca 3%).

Gráfico No. 24

Respeto en el trato entre compañeros del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Formo parte de un equipo de trabajo que busca un objetivo común.**

Para muchos empleados es formar parte de un equipo de trabajo es importante, sin embargo, el tener un objetivo para el cual todos se dirigen es lo que esta afirmación quiere medir. A pesar de que la empresa no cuenta con objetivos definidos se pretende determinar si en los grupos si los hay.

Según lo mencionado anteriormente existen varias personas en este análisis que no siempre se sienten en un equipo de trabajo, para los empleados solo un 56% siempre ha formado parte de un equipo con un objetivo en común; un 22% casi siempre se siente que integra un equipo y un 10% nunca.

Cuadro No. 14

Participación en un equipo de trabajo que busca un objetivo en común del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	23	56%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	4	10%
Casi nunca	1	2%
Nunca	4	10%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general del trabajo en equipo.**

Según los análisis anteriormente realizados en las diferentes afirmaciones correspondientes al trabajo en equipo, se destacó que la mayor parte de los empleados si perciben ese sentido de trabajo en equipo en las empresas, tanto en información como en trato entre colaboradores. Sin embargo, hay un grupo pequeño de colaboradores a los cuales hay que integrarlos para que se sientan parte de un equipo de trabajo.

Se analizó además que la información recibida por los compañeros de trabajo, además de ser la que se requiere, llega de forma oportuna y con un trato de respeto y/o amable.

- b. Efectividad.**

Con esta variable se pretendió medir la percepción que tuvieron los encuestados con respecto a que tanto colaboran los grupos para conseguir un resultado común.

- **Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final.**

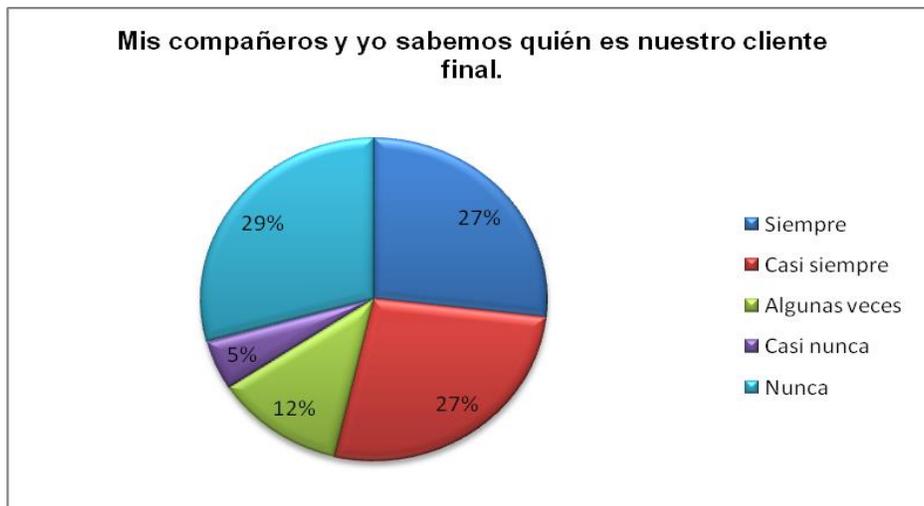
En muchas empresas sucede que los empleados no conocen para quién está haciendo las cosas. El objetivo de esta afirmación es conocer que tanto porcentaje de colaboradores conocen quién es el cliente final de la labor que están realizando.

Tomando en cuenta la afirmación, cabe destacar que la mayoría de personas que no conocen el cliente final son los empleados operativos. No obstante, como muestra el siguiente gráfico no solo ellos tienen poco conocimiento de quien es el cliente final, ya que solo un 27% de toda la compañía siempre lo ha conocido, un 12% solo algunas veces.

Esto demuestra que no hay claridad en muchos de los colaboradores en para quien se está trabajando o a quién es útil la labor realizada. Esto puede determinar un valor de baja importancia al cliente, quien es el que le da la razón de ser al grupo de empresas. Este aspecto es de consideración, ya que como se mencionó del cliente es de donde se obtienen los ingresos de la organización.

Gráfico No. 25

Frecuencia de conocimiento del cliente final en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

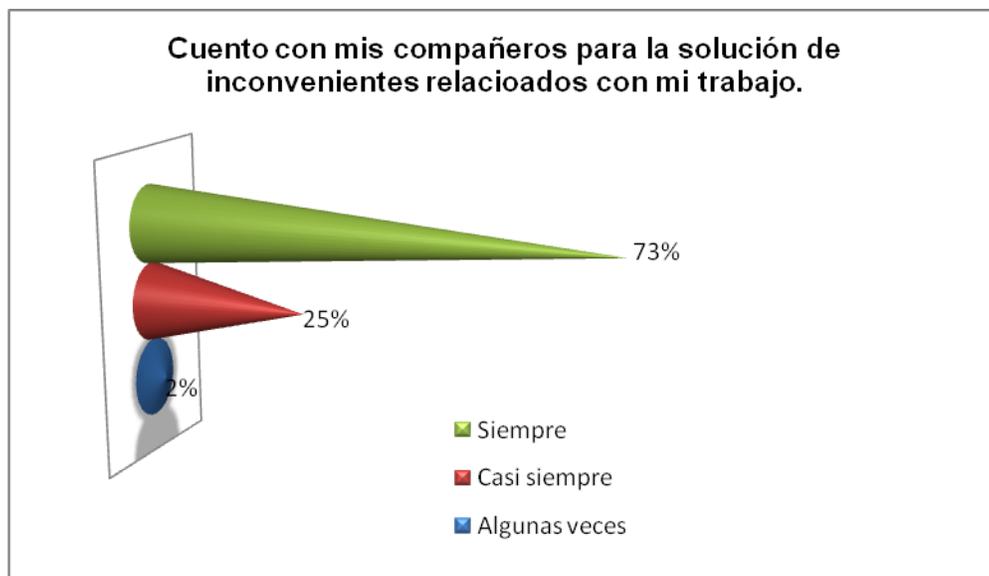
- **Cuento con mis compañeros para la solución de inconvenientes relacionados con mi trabajo.**

En muchos casos los problemas que se presentan en el día a día de una empresa son solucionados por una sola persona, y esta es a la que le entregan toda la responsabilidad. Con esta afirmación se pretendió medir el grado de compañerismo que tienen los empleados ante diversos inconvenientes.

En el gráfico N°26 se puede observar que en el grupo de empresas de Ekstrom existe el compañerismo, ya que un 73% de los encuestados indicó que siempre cuenta con ellos, un 25% menciona que casi siempre y un 2% que solo algunas veces. Por lo que se puede considerar que el compañerismo en la empresa es fuerte y en muy pocos casos no se puede contar con un compañero en un conflicto.

Gráfico No. 26

Frecuencia de apoyo de mis compañeros en la solución de inconvenientes en el trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

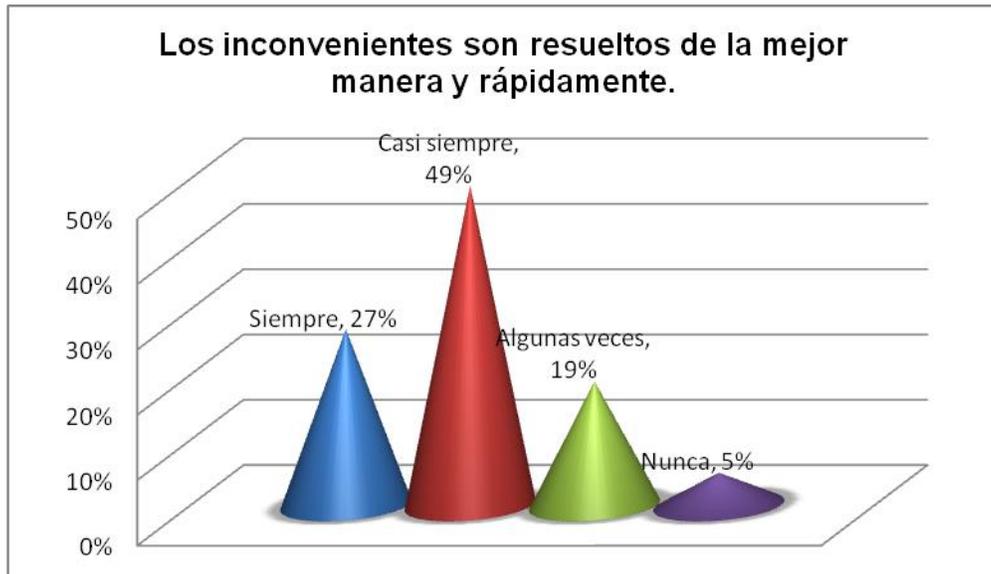
- **Los inconvenientes son resueltos de la mejor manera y rápidamente.**

En base a la afirmación que se presentó anteriormente, se pretendió conocer la frecuencia en la que los inconvenientes a criterio del encuestado son resueltos de una manera correcta y rápida.

Tomando en cuenta esta afirmación el gráfico N°27 muestra que casi siempre son resueltos de esa manera con un 48%. Por lo que se nota que en este aspecto se tiene que mejorar como grupo. Este análisis demuestra que a pesar del compañerismo, no siempre se conoce la mejor alternativa para resolver algún inconveniente. Esto puede determinar la poca orientación de los empleados, ya que según la observación realizada no se cuenta con algún procedimiento o instrumento que pueda ayudar a la resolución de inconvenientes.

Gráfico No. 27

Frecuencia solución de inconvenientes de manera correcta y rápida en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Los grupos en esta empresa trabajan en forma efectiva.**

Los grupos de trabajo presentan diversas formas de realizar sus labores. Por lo cual, con esta afirmación se pretendió medir que tanto estos grupos, considera el encuestado, trabajan de forma efectiva.

En el análisis de esta afirmación se determinó que varios de los encuestados no creen que exista siempre una efectividad en la forma de trabajar. Aunque para la mayoría de colaboradores siempre se trabaja de esta manera, esto afecta también la manera de operar en la empresa. Los datos muestran que los colaboradores perciben con un 46% que siempre trabajan así, un 32% indica que casi siempre y un solo un 20% señala que algunas veces.

Cuadro No. 15

Frecuencia de en qué se trabaja de forma efectiva en los grupos de trabajo del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	19	46%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	8	20%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de la efectividad.**

Aunque no todos los empleados tienen relación directa con el cliente se percibió que la mayor parte de los empleados los conoce, además se apoyan unos a otros a la hora de solucionar inconvenientes. Estos inconvenientes pueden incluir problemas con clientes o ayudarles a los clientes en alguna gestión. También se apreció que mayormente siempre o casi siempre los empleados perciben que trabajan de manera efectiva.

No obstante, se demostró que falta afinar en todos los aspectos. En el conocimiento del cliente se tiene que tener claro para que objetivo se realiza el trabajo. Se debe de apoyar a todos los compañeros siempre además de ayudarlos en todas la ocasiones.

c. Reconocimiento

Para el análisis de esta variable se pretendió conocer el grado en el que los grupos de trabajo son reconocidos por logros o por sus metas.

- **Recibo retroalimentación si mi equipo de trabajo cumple las metas.**

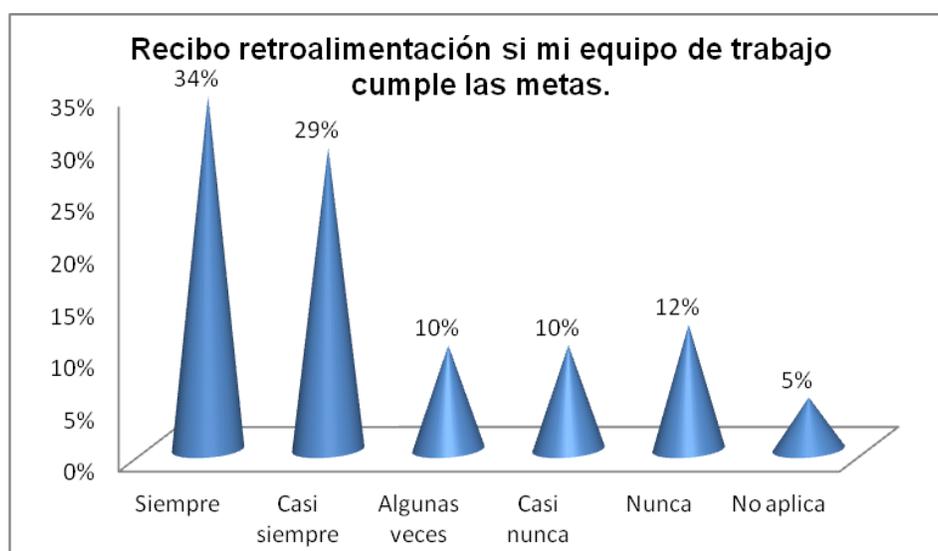
En este aspecto se pretendió medir con que tanta frecuencia se recibe una retroalimentación al final de cada logro alcanzado por los grupos de trabajo.

El resultado a esta afirmación se muestra en el gráfico N°28, en donde se muestra que siempre o casi siempre, 63% entre ambos, se da esta retroalimentación.

Hay una representación minoritaria que a criterio de la observación, no tiene claro que es la retroalimentación, o no tiene la percepción de cuando se da. En este caso se debe de tomar en cuenta que no existen metas por las cuales se pueda recibir retroalimentación, sin embargo, fue observado que lo que se reciben son directrices por la forma de hacer el trabajo solamente.

Gráfico No. 28

Frecuencia de retroalimentación recibida en el cumplimiento de metas grupales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Los grupos de trabajo son reconocidos por sus logros.**

Al final de cada logro alcanzado se pretende que, además de una retroalimentación, se reciba algún incentivo o muestra de aceptación por los logros que el grupo haya alcanzado. Pero como ha demostrado la investigación no hay logros definidos por lo que es difícil el tener reconocimiento por logros.

De esta manera, en la afirmación realizada se obtuvo que en su mayoría porcentual, nunca (27%) o algunas veces (20%) son reconocidos. Quienes consideran que siempre se reconocen están representados por solo un 19%.

Gráfico No. 29

Frecuencia de reconocimiento de logros grupales en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp para el periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general del reconocimiento**

Como se pudo observar en los análisis anteriores, se pudo determinar que en la mayor parte de los casos los empleados reciben retroalimentación, sin embargo nunca o algunas veces no se les reconoce sus logros. Esto a pesar de que un sector indica que a ellos si se los reconocen sus logros en el grupo de trabajo.

Por otra parte, existen empleados que no tienen claro el elemento de retroalimentación, y sería difícil que lo determinen por el hecho de que no existen metas definidas. De igual manera, es difícil es reconocimiento por logros ya que no se poseen objetivos claros.

d. Compañerismo.

Esta variable presenta temas como la cordialidad, apoyo y respeto que se da en el entorno de trabajo de cada empleado.

- **Mis compañeros de trabajo se ayudan entre sí.**

Esta afirmación compete la percepción del encuestado acerca de que tan frecuente es la ayuda que se brindada por los compañeros de trabajo, unos a los otros.

Como se mostró unas afirmaciones atrás se vio que existe el compañerismo en la empresa. El cuadro N°15 muestra que efectivamente existe esa ayuda entre compañeros, pues un 66% indica que siempre la hay, además de un 34% que menciona que casi siempre es así.

Cuadro No. 16

Frecuencia de ayuda entre compañeros de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	27	66%
Casi siempre	14	34%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

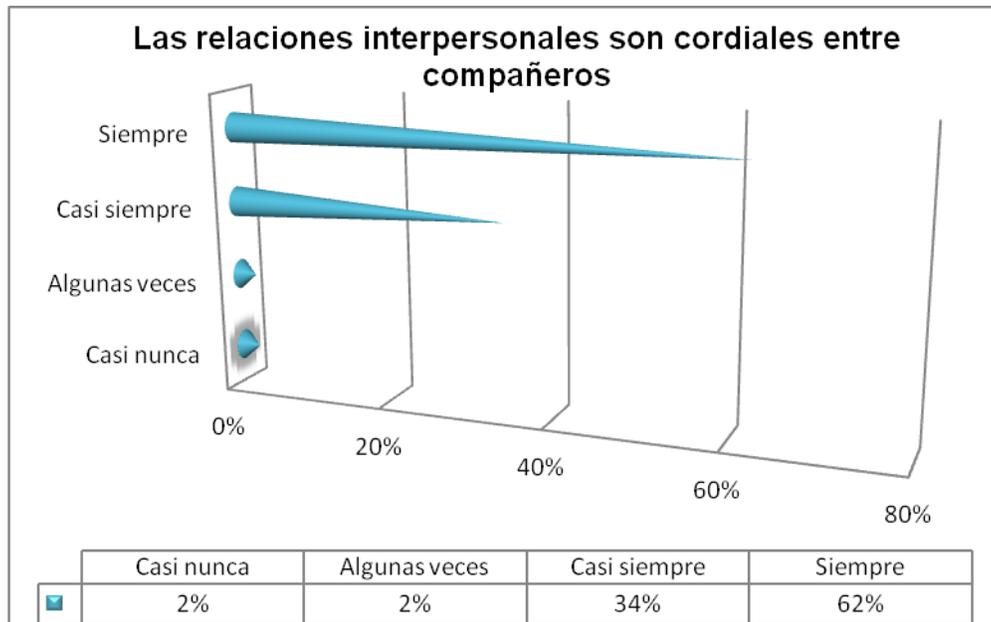
- ***Las relaciones interpersonales son cordiales entre compañeros.***

Saber que tan amable es el trato entre el personal en cuanto a relaciones interpersonales se refiere, es importante ya que permite al individuo integrarse más rápidamente y de mejor manera en un entorno.

Para los empleados de del grupo de empresas de Ekstrom siempre y casi siempre son cordiales (61% y 34% respectivamente). De manera que esto es de gran ayuda no solo para los colaboradores viejos de la empresa, sino también para los nuevos.

Gráfico No. 30

Frecuencia cordialidad entre compañeros de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.**

Para el análisis de esta afirmación es importante mencionar que la referencia de servir a los clientes se refiere a los clientes externos a la empresa.

En esta afirmación cabe destacar que muchos de los operarios en la planta de la empresa de Armaduras y Estructuras de Alajuela no tienen relación con el cliente, de ahí el porcentaje de 39% que no le aplicó la pregunta. En tanto a los demás encuestados el apoyo para servirle al cliente se muestra en el siguiente gráfico N°31.

Se puede analizar que entre las categorías de siempre y casi siempre representan un 54%, lo que significa más de la mitad de los compañeros apoyándose unos a otros para servirle al cliente.

Gráfico No. 31

Frecuencia de apoyo entre compañeros de trabajo para servir al cliente en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp para el periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis Afirmación: La relación con mis compañeros es buena.**

Para la gerencia es importante conocer la perspectiva de que tan frecuentemente es buena la relación entre sus empleados. Así de esta manera tomar las decisiones necesarias para solucionar cualquier problema que se presente.

En este aspecto se determinó en el análisis de los resultados que en general la relación siempre es buena (58%), y que solo en algunos casos muy aislados se cree a no lo es en parte o del todo (algunas veces 8%, nunca 2%).

Cuadro No. 17

Frecuencia de relación buena entre compañeros de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	24	58%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	3	8%
Nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis General del compañerismo.**

Las herramientas utilizadas para los análisis anteriores muestran que en el grupo de empresas de Ekstrom existe un compañerismo en la mayoría de los colaboradores, ya que ellos se ayudan entre sí, además son cordiales y buenas las relaciones como compañeros, y todo esto brinda que los colaboradores perciban que se apoyan a la hora de servir al cliente.

- e. Cohesión Grupal.**

Se refiere a la percepción individual que tiene cada uno de los encuestados con respecto si se sienten que pertenecen a un grupo de trabajo, y si en este, los conflictos y decisiones son solucionados o tomados, respectivamente, siempre entre ellos mismos.

- **En mi grupo de trabajo se toman las decisiones en equipo.**

Ante esta afirmación los encuestados respondieron que siempre es así (37%), a pesar de que unos creen que solo algunas veces (17%), como se muestra en el siguiente cuadro.

Esto determina también que hay colaboradores a los cuales no se les toma en cuenta o se sienten excluidos dentro del grupo de trabajo.

Cuadro No. 18

Frecuencia de decisiones tomadas en equipo en el grupo de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	15	37%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	3	7%
Nunca	3	7%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

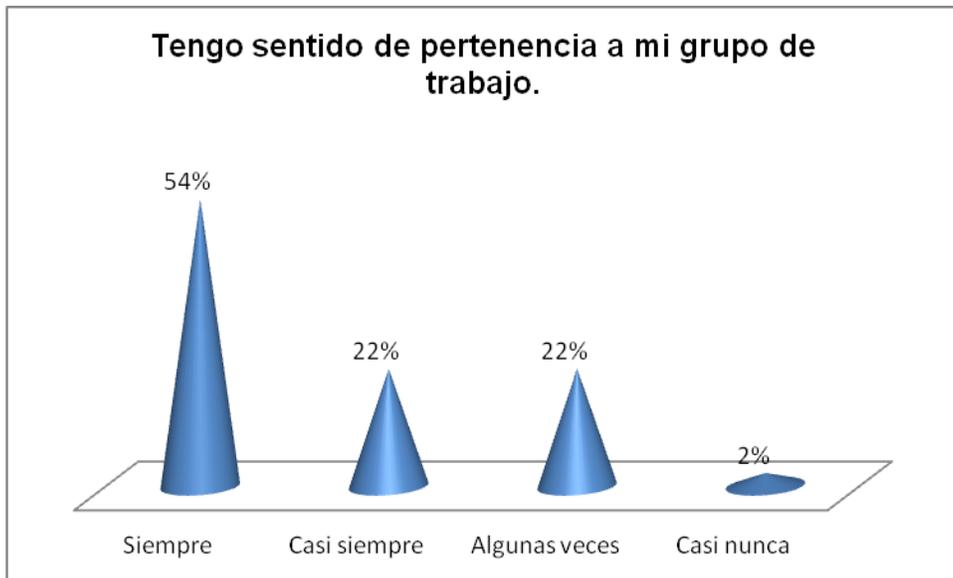
- ***Tengo sentido de pertenencia a mi grupo de trabajo.***

Se refiere al grado en que el personal se siente que es parte del grupo de trabajo en el que está. Sentirse perteneciente a un grupo es de gran beneficio para el equipo en general, ya que cuando luchan por un objetivo en común esto sería de gran apoyo.

La mayoría siempre se ha sentido parte de su respectivo grupo. Esta población se encuentra representada por un 54%. La minoría indica que algunas veces (22%) o nunca (2%) se creen pertenecientes a su grupo, de manera que hay que prestar atención a estas personas.

Gráfico No. 32

Sentido de pertenencia en equipo en el grupo de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Los conflictos se solucionan efectivamente dentro del mismo grupo.**

Cuando se presentan problemas en el grupo de trabajo fue importante conocer si estas contrariedades llegan a solucionarse dentro del mismo grupo o llegan en algunas instancias a los superiores.

Para el personal la opinión en este tema fue que siempre o casi siempre son solucionados dentro del grupo (37% para ambas categorías). Por otra parte

cabe destacar que un 22% cree algunas veces si hay que llevar los problemas a otras instancias.

Cuadro No. 19

Solución efectiva de problemas dentro del mismo grupo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	15	37%
Casi siempre	15	37%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- ***Análisis General de cohesión grupal.***

Se determinó que en muchas ocasiones las decisiones se toman dentro del mismo grupo, a pesar de que en algunos casos no es así. Los empleados perciben que se sienten identificados con el grupo de trabajo en el que están, aunque en otros casos no lo están.

Se debe mejorar en la integración de todos los empleados por igual dentro de un grupo, sin embargo al no tener claro un objetivo por el cual apoyarse es difícil que la integración se logre de la mejor manera.

Además también se pudo determinar que la mayor parte de los problemas se solucionan dentro del mismo grupo, sin embargo, como en la toma de decisiones algunas veces o casi nunca funciona de esa manera.

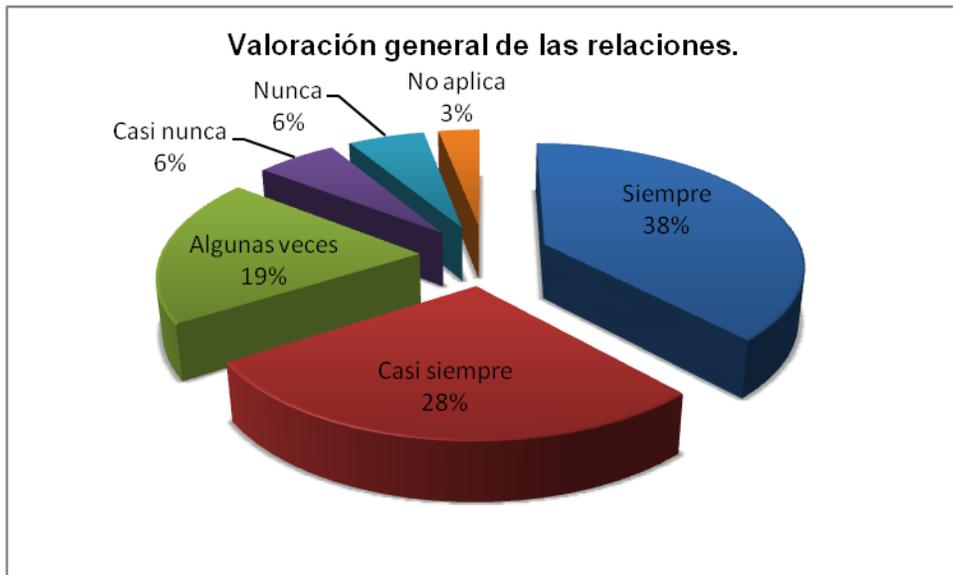
f. Valoración general de las Relaciones.

Como valoración general de la variable de relaciones, se determinó que en las empresas existe el trabajo en equipo, ya que la percepción de los colaboradores es que todos se apoyan, además que son efectivos y se brindan ayuda unos a otros.

A pesar de que falta reconocimiento por los logros realizados en los grupos, existe en la empresa una cohesión grupal, que es lo que ha ido manteniendo a las empresas. El gráfico muestra como mayormente los colaboradores califican de en la categoría de siempre (38%) y casi siempre (28%) las afirmaciones realizadas.

Gráfico No. 33

Valoración general de las relaciones en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

4.1.5 Identidad

En este estudio se quiso determinar también la percepción que tienen los colaboradores de cómo se sienten ellos en la empresa. Trata de dar a conocer qué piensan ellos de la compañía y cómo es el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven. Para el análisis de esta se determinaron variantes como sentimiento de pertenencia, qué tanto son valorados en la empresa, el ambiente de trabajo como se mencionó anteriormente y la reputación de la empresa.

a. Sentido de pertenencia.

Para esta variable se determinó estudiar qué tanto es el grado en que los empleados se sienten que están asociados a la empresa. Además trata de analizar si se sienten orgullosos e integrados a ella.

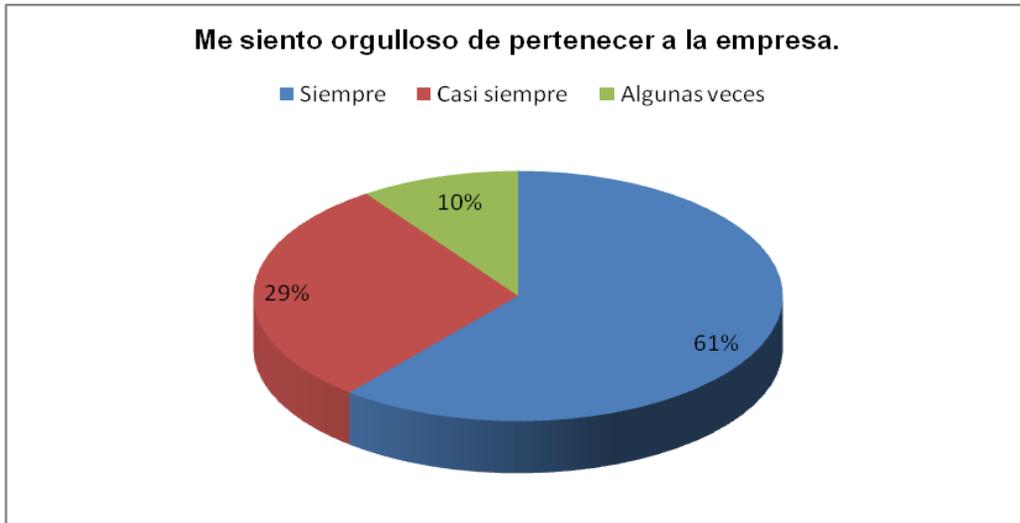
- **Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.**

El análisis de esta afirmación busca demostrar que tan orgulloso se siente el personal de pertenecer a la empresa, y de esta manera determinar si el personal se siente comprometido con la compañía.

Como se muestra en el gráfico N°32 los empleados se sienten, en su mayoría, orgullosos de formar parte de la empresa (siempre 61%). También se indica que existe un porcentaje minoritario que solo en algunas ocasiones (10%) se siente de esta manera. Por lo que habría una cantidad mínima de personas que no sienten el compromiso para con la empresa.

Gráfico No. 34

**Sentimiento de orgullo de los empleados en el grupo de empresas de Ekstrom
Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.**



FUENTE: elaboración propia.

- **Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.**

Además de sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, es importante conocer qué tan satisfecho está el personal con la trayectoria realizada en la compañía. Con esto se puede medir la interacción tanto de esta afirmación como la anterior.

En este caso el encuestado de igual manera que la afirmación anterior se encuentra siempre (61%) satisfecho con su trayectoria, mientras se da en algunas veces (10%) una insatisfacción en este recorrido.

Se denota con estas dos afirmaciones que el empleado está contento de permanecer en la empresa a pesar de que no es reconocido o premiado por sus logros grupales, y además de que en su gran mayoría no conocen el objetivo o la estrategia empresarial.

Cuadro No. 20

**Satisfacción del empleado con la trayectoria en el grupo de empresas de Ekstrom
Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.**

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	25	61%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	4	10%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Permanecería en la empresa teniendo una oportunidad de trabajo con igualdad de sueldo y condiciones.**

Con esta pregunta se pretendió lograr analizar qué sucedería si el empleado si tuviera una oportunidad de trabajo en otro lugar en igualdad de condiciones y sueldo. Ante esta afirmación a pesar de que el empleado se siente contento en la organización, no todos permanecerían en la empresa. Como muestra el cuadro N°19 más de la cuarta parte de la población de estudio indicó que lo pensaría (algunas veces 20%) o que no permanecería del todo (nunca 17%).

Si es importante ver que existe un grupo numeroso de personas que se quedaría siempre en la empresa (41%) a pesar de tener otra oportunidad de laborar en otra organización.

Cuadro No. 21

Permanencia en la empresa con una oportunidad de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	17	41%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	8	20%
Nunca	7	17%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

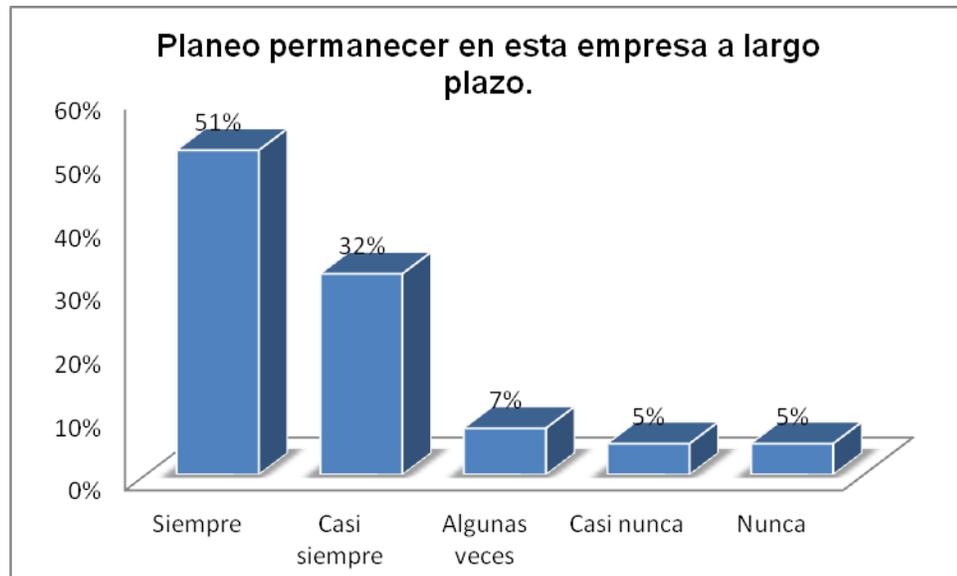
- ***Planeo permanecer en esta empresa a largo plazo.***

Con el fin de complementar este grupo de preguntas, se le pregunto al encuestado qué tanto ha pensado en permanecer en la empresa por un largo tiempo.

La mayor parte de los empleados piensan mantenerse en la empresa siempre con un 51%, en tanto solo una minoría no lo haría en parte o del todo (algunas veces 7%, casi nunca 5% y nunca 5%). Cabe mencionar que en muchos de estos casos se da el sentimiento de conservación del trabajo y no solo el hecho de crecimiento profesional, por lo que se analizó este aspecto en conjunto con otras afirmaciones.

Gráfico No. 35

Permanencia en el largo plazo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general del sentido de pertenencia.**

El resultado del análisis general de esta variable es positivo, ya que se determinó que los empleados perciben que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, satisfechos de la trayectoria en ella, además que la gran mayoría permanecería en la organización a pesar de que tenga otra oportunidad en otra empresa con igualdad de condiciones y sueldo. También es de mencionar que gran parte de los colaboradores planean permanecer en la empresa largo tiempo.

Cabe destacar que un bajo porcentaje de empleados considera en todos los aspectos antes mencionados, lo contrario: no permanecer en la empresa, no está completamente satisfecho, o no se encuentran del todo orgullosos de la empresa.

b. Valoración de colaboradores.

Con el análisis de esta variable se permitió medir el grado en que los miembros de la empresa sienten que trabajo por ellos realizados es significativo.

Para medición de la variable de valoración de colaboradores se determinaron dos afirmaciones que ayudarían al estudio de esta. Estas afirmaciones se muestran a continuación con su respectivo análisis.

- **Soy valorado en esta empresa.**

Al preguntarles a los colaboradores si se sienten valorados en la empresa, estos respondieron que siempre o casi siempre se han sentido estimados (34% y 24% respectivamente). No obstante, es importante mencionar que un menor grupo pero no menos importante, tiene una apreciación diferente, ya que opinan que son valorados en ciertas ocasiones (17%), o que casi nunca son valorados (10%), e incluso mencionan que no son valorados nunca (12%).

Gráfico No. 36

Sentimiento de ser valorado en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- ***El trabajo que realizo es importante para el logro de los objetivos de la compañía.***

Se trata de conocer que tanto cree el personal que el trabajo que ellos realizan es importante para que la compañía alcance sus objetivos. Como se presenta en el cuadro N°20 la mayor parte de los encuestados siente que así lo es, que las labores realizadas por ellos son importantes para la empresa, siempre (56%) o casi siempre (32%). Esto a pesar de no tener objetivos organizacionales definidos, ni conocer con certeza el cliente final.

Cuadro No. 22

Permanencia en la empresa con una oportunidad de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	23	56%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	2	5%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- ***Análisis general de valoración a colaboradores.***

En el análisis general de esta variable se destaca el hecho de que algunos de los colaboradores perciben que no siempre son valorados, sin embargo, muchos de ellos permanecerían en la empresa a pesar de tener otra oportunidad de trabajo.

c. Ambiente de trabajo

Para lograr un mejor análisis de los trabajadores, se estudió esta variable con el fin de obtener información que indique si el empleado se siente a gusto en la empresa.

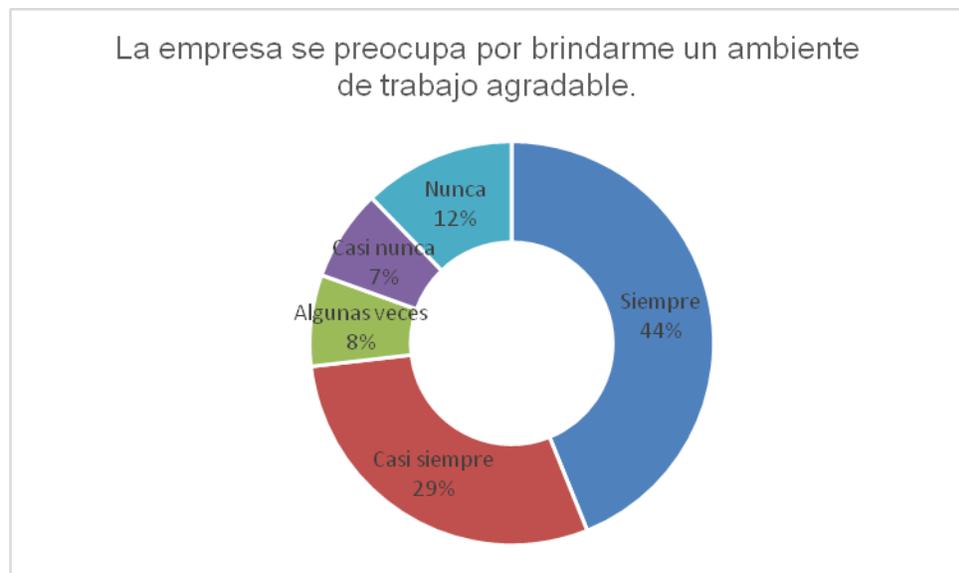
- **La empresa se preocupa por brindarme un ambiente de trabajo agradable.**

Ante esta afirmación los empleados respondieron que siempre (44%) o casi siempre (29%) la empresa considera en brindarle un lugar donde realizar sus labores sea atractivo.

Por otra parte, más de la cuarta parte de los colaboradores cree que no se les brinda ambiente agradable para laborar. Estos perciben que solo algunas veces (8%), casi nunca (7%) o nunca (12%) es de esa manera.

Gráfico No. 37

Preocupación de la empresa por brindar un ambiente agradable de trabajo en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **En esta empresa logro un balance trabajo-familia.**

Esta afirmación pretendió medir la frecuencia con la que el empleado logra obtener en la empresa un equilibrio entre el trabajo y la familia, ya que esta última es muy importante en la vida de cualquier colaborador. En muchos casos el rendimiento en el trabajo se ve afectado por factores familiares.

La mayor parte de los empleados considera que si existe ese balance. El cuadro N°21 lo ejemplifica mostrando en la categoría de siempre un 54% y en la de casi siempre un 32%.

Cuadro No. 23

Frecuencia de balance entre trabajo-familia logrado en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	22	54%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	4	10%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

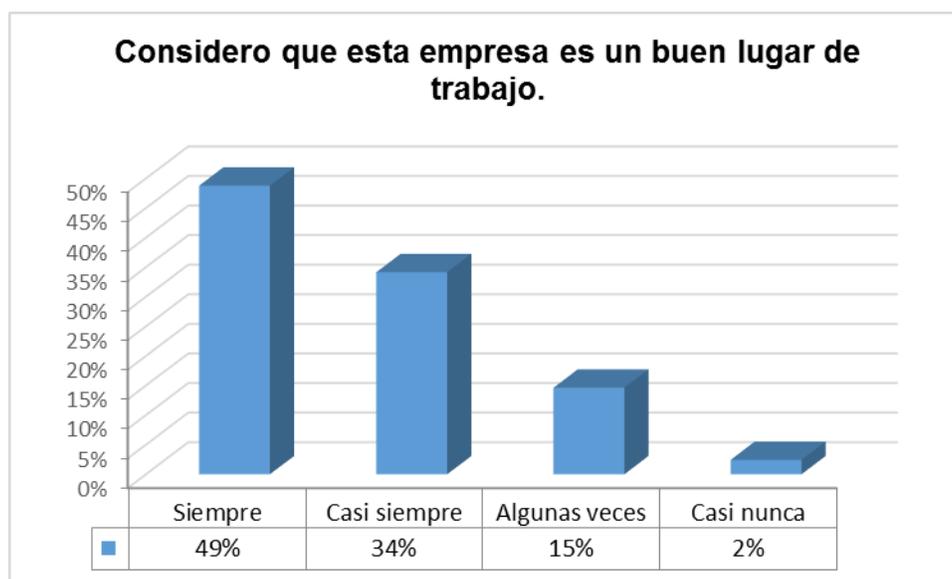
- **Considero que esta empresa es un buen lugar de trabajo.**

Para terminar de ensamblar el estudio de esta variable se preguntó qué tan frecuentemente cree el colaborador que la empresa es un buen lugar para trabajar y de esta manera lograr concluir con mayor asertividad.

Tomando en cuenta las afirmaciones hechas anteriormente, los encuestados en su mayor parte terminaron de afirmar el hecho de que la empresa no es un mal sitio para laborar, que por el contrario siempre (49%) o casi siempre (34%) la han considerado buen lugar.

Gráfico No. 38

Consideración que la empresa es un buen lugar para trabajar en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general de ambiente de trabajo.**

En general, el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp es considerado un buen lugar para trabajar, en la cual la empresa se preocupa por darles un ambiente agradable de trabajo, en donde los empleados pueden lograr un equilibrio entre la familia y el trabajo.

No obstante, es importante analizar el hecho de que para algunas personas no es un buen lugar para laborar, ni consideran que siempre se preocupe por brindar un buen ambiente laboral.

d. Reputación

Con esta variable básicamente se quiere conocer lo que piensan en general los empleados acerca de la empresa en el mercado. De esta manera se integran los conceptos de la perspectiva de identidad en la empresa.

- **Considero que esta empresa cuenta con un prestigio en el mercado.**

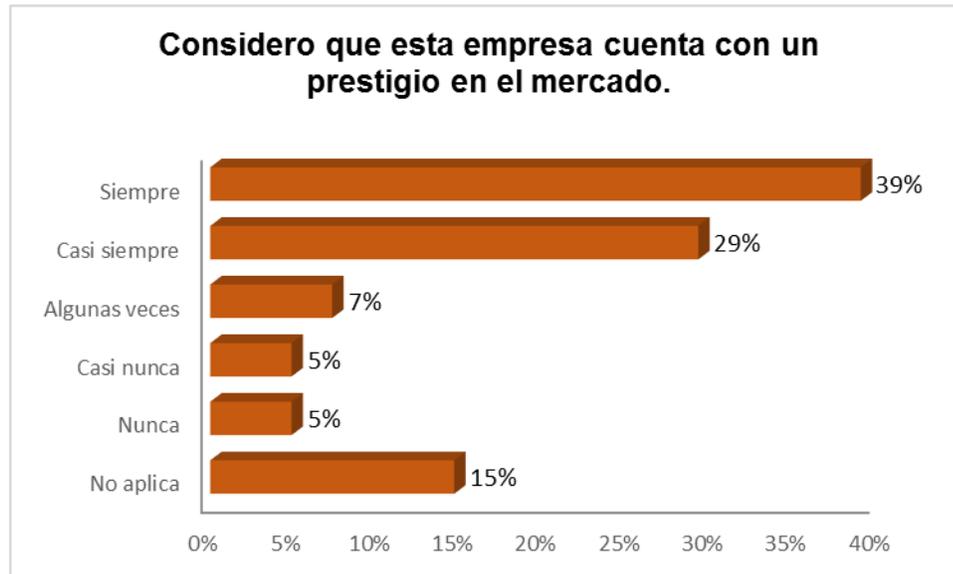
Fue la afirmación que determinó el aspecto de la reputación desde el punto de vista del empleado. En muchos casos para los empleados el trabajar para una compañía de prestigio en el mercado es más importante que sea un lugar cómodo agradable para trabajar.

Sin embargo, como lo muestra el siguiente gráfico la mayor parte de los empleados creen que la empresa es de prestigio. Esto añadido a las afirmaciones anteriores completa el ideal del colaborador a seguir en la organización y sentirse cómodo en ella.

El gráfico N°37 indica que 39% de los encuestados siempre han considerado a la empresa como de prestigio en el mercado. Abonado a esto, está el 29% que cree que casi siempre es así. Cabe indicar que para esta afirmación hubo un sector que indicó que no le aplica la aseveración (15%), lo cual corresponde a empleados de la planta operaria que no tienen conocimiento al respecto.

Gráfico No. 39

Consideración de que la empresa de prestigio en el mercado en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

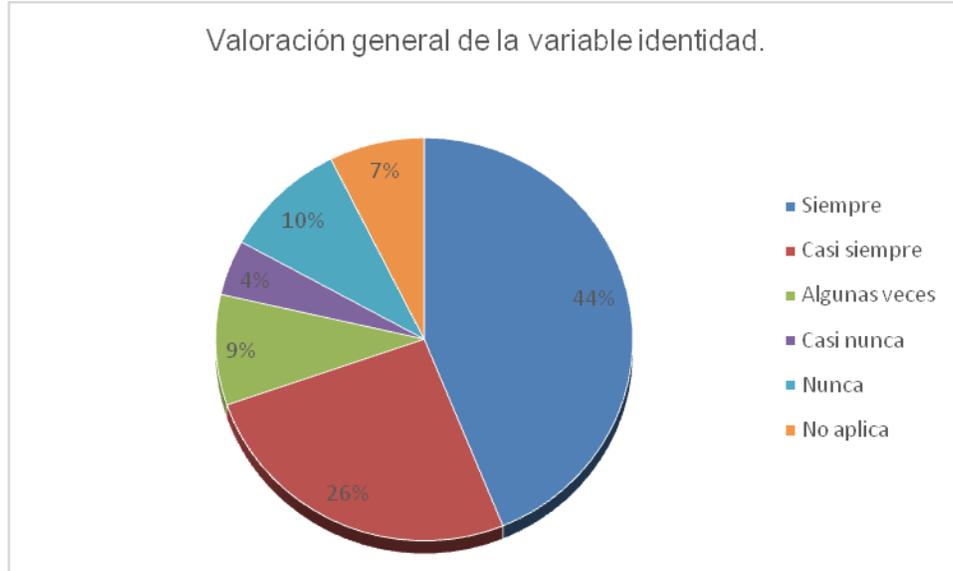
e. Valoración general de la identidad.

En la valoración general de la identidad se pudo analizar con las diferentes afirmaciones y variables, que el personal en su gran mayoría muestra un grado de aprobación muy importante. Según se puede examinar los empleados se sienten parte de la empresa y están orgullosos en ella. La mayoría cree que son valorados en la organización y es de su agrado el ambiente en el cual laboran. Además consideran que en el mercado es una empresa con reputación. El gráfico N°37 lo muestra con los dos grandes grupos de mayor frecuencia en las diferentes categorías: Siempre 44%, y casi siempre 26%.

En estas instancias el estudio presenta empleados disconformes y empleados no valorados con intenciones de tomar otros trabajos, algo que es importante tomar en cuenta para las conclusiones de este trabajo.

Gráfico No. 40

Valoración general de la identidad en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

4.1.6 Motivación

Para definir la frecuencia de motivación en la que se encuentra el empleado en el grupo empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, se determinaron cuatro variables basadas en la pirámide de necesidades de Maslow para medir la motivación.

a. Autorrealización.

Primeramente la autorrealización que es necesaria para medir grado de Felicidad que tiene un empleado al valorarse a sí mismo laborando en para la empresa.

- **Se siente realizado profesionalmente en la empresa.**

El 32% cantidad de los encuestados respondieron que siempre se han sentido realizados, un 20% que casi siempre, un 22% algunas veces, un 10% casi nunca, y un 17% que nunca.

En esta afirmación se pudo analizar que hay una cantidad de personas que profesionalmente la empresa no le llena las expectativas del todo o en parte.

Cuadro No. 24

Sentimiento de autorrealización en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	13	32%
Casi siempre	8	20%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	4	10%
Nunca	7	17%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

b. Seguridad.

Como la palabra lo menciona, el objetivo de medir esta variable es determinar la percepción del empleado de que tan confiado se siente trabajando para la empresa.

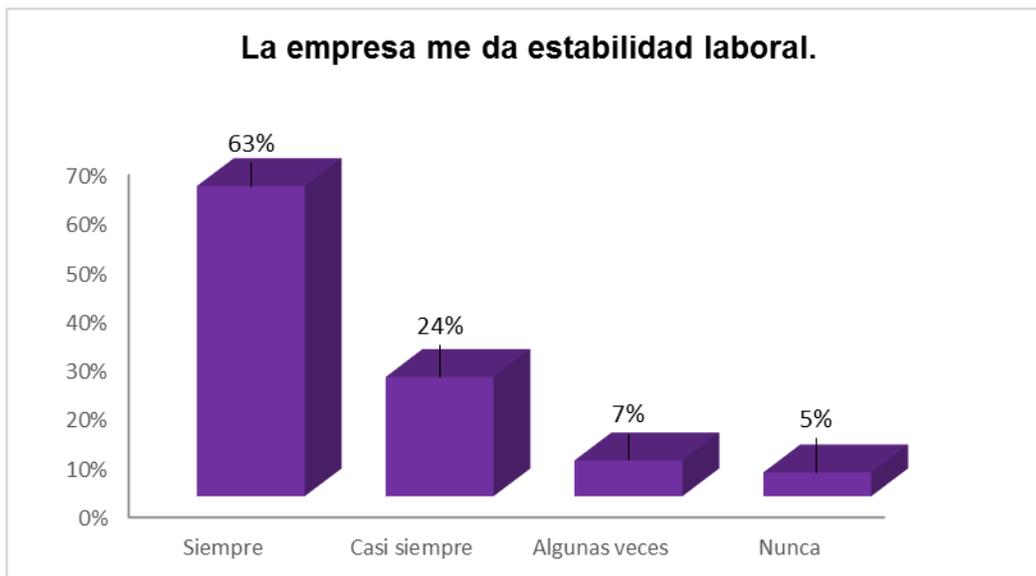
- **La empresa me da estabilidad laboral.**

Mide el grado de estabilidad laboral que cada uno de los empleados percibe en la empresa. En cuanto a esto la mayor parte de los empleados, un 63% para ser más exactos, percibe que la empresa le da seguridad laboral, abonado a un 24% que cree que casi siempre.

Con esto se puede complementar que el sentido de pertenencia que tienen los empleados a la empresa, ya que por una cuestión laboral se sienten seguros en la empresa y no planean en algunos casos abandonarla en corto tiempo ni aunque le ofrezcan las mismas condiciones y salario.

Gráfico No. 41

Estabilidad laboral en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

c. Fisiológicas.

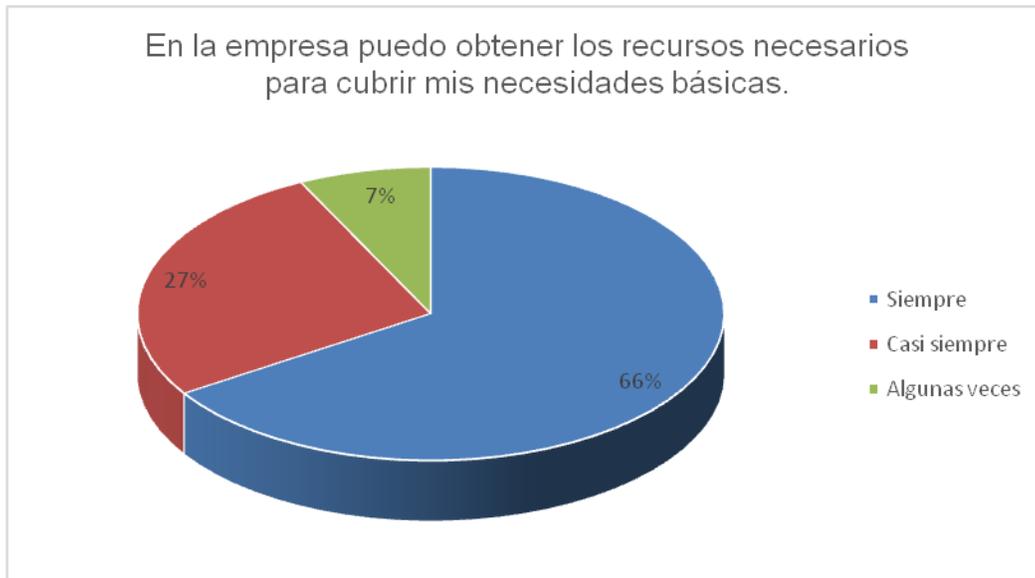
En este aspecto se permitió medir si la empresa le otorga al empleado las condiciones básicas con las cuales pueda cubrir sus necesidades más esenciales para vivir.

- **En la empresa puedo obtener los recursos necesarios para cubrir mis necesidades básicas.**

En el cuadro N°23 se muestra que para la mayoría de los encuestados siempre o casi siempre encuentran en la empresa los recursos que les permite subsistir (66% y 27% respectivamente), aunque unos mencionan que solo en algunas ocasiones es así (7%).

Gráfico No. 42

Frecuencia de obtención de recursos para cubrir necesidades básicas en el grupo de empresas Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

d. Reconocimiento

El reconocer a una persona es importante ya que permite mejorar su realización personal. Con esta variable se pretende medir la percepción de los empleados acerca de si sus logros individuales en el trabajo son reconocidos y cómo.

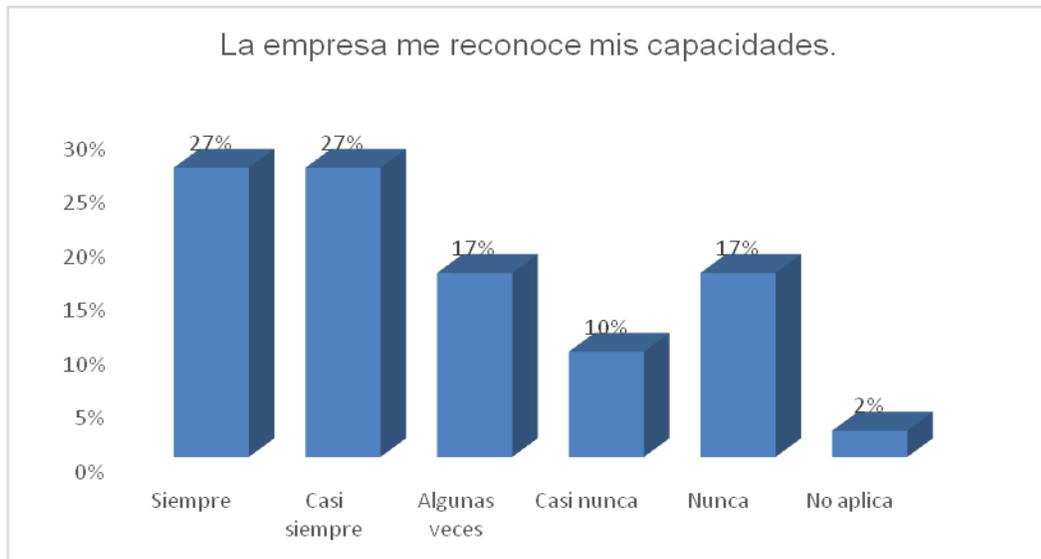
- ***La empresa me reconoce mis capacidades.***

Esta afirmación permite determinar si a los colaboradores se les reconoce por sus facultades individualmente o no. En este aspecto se debe de tomar en cuenta que al no tener metas definidas, el reconocer las capacidades es difícil, más aun si no se tiene un seguimiento al personal, algo que la observación también mostro.

El gráfico N°40 muestra que en este aspecto que son pocos los que afirman que son siempre reconocidos solo un 27%. En los demás casos se puede notar que cerca de la mitad de la población se les ignora sus habilidades en parte o totalmente (algunas veces 17%, casi nunca 10% y nunca 17%).

Gráfico No. 43

Reconocimiento de las capacidades en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

- **La empresa me premia por los logros alcanzados.**

Para complementar la variable de reconocimiento, se estudió si los empleados en la empresa son premiados por los logros alcanzados. De esta manera se logró determinar que en su gran mayoría no son premiados, solamente un 15% asegura de que siempre son recompensados, en tanto otro porcentaje igual demuestra que casi siempre.

Como lo destaca el siguiente cuadro, un alto porcentaje de 18 personas indica que nunca se les premia por sus logros y esto representa el 44% de los encuestados.

Cuadro No. 25

**Recompensa por logros alcanzados en el grupo de empresas de Ekstrom
Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.**

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	6	15%
Casi siempre	6	15%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	4	10%
Nunca	18	44%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

FUENTE: elaboración propia.

- **Análisis general del reconocimiento.**

Como se pudo notar en las afirmaciones anteriores, los empleados en su mayoría perciben una falta de reconocimiento y premios por las metas o logros alcanzados. No obstante, cierta parte de los empleados consideran que son premiados y reconocidos, por lo que existe solo un grupo de personas recompensados por el cumplimiento de objetivos.

e. Valoración general de la motivación.

Tomando en cuenta las afirmaciones para el estudio de la motivación se pudo analizar que la motivación se encuentra bien en términos generales, sin embargo en el aspecto de recompensa se le queda debiendo al colaborador.

El gráfico muestra los dos porcentajes de categoría más significativos que aprueban el comentario anterior: Siempre 41% y casi siempre 23%.

Gráfico No. 44

Valoración general de la motivación en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.



FUENTE: elaboración propia.

4.1.7 Aspectos que se pueden mejorar en la organización.

En los siguientes cuadros se muestra los comentarios indicados por algunos de los encuestados en los aspectos en lo que la empresa puede mejorar. Esto porque la gran mayoría no creyó necesario indicar algún aspecto a mejorar; otros indicaron que:

- *Está bien así como esta.*
- *Ningún comentario en realidad.*
- *Seguro existen algunas cosas que mejorar, pero está bien así.*
- *No, no hay nada que mejorar.*
- *No nada ahí vamos bien.*

En el primer cuadro se puede observar la apreciación de mejora por parte de los empleados catalogados como administrativos, de bodega, ingeniería, ventas y de expedientes.

Cuadro No. 26

Opiniones de administrativos, bodega, ingeniería, expedientes y ventas en el grupo de empresas Ekstrom Kommersiell Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.

¿Qué aspectos cree usted que debe cambiar en su respectiva organización, para mejorar como empresa?	
✓	Se debe mejorar el trato entre la jefatura y subordinados. Que sean además reconocidos en la empresa como pieza fundamental. De esta manera lograr que los empleados se comprometan más, produzcan más y lleguen de mejor manera al cliente.
✓	Una comunicación más directa entre los dueños de la empresa en cuanto a tener objetivos comunes.
✓	Mejorar la comunicación y delegar con más orden las funciones.
✓	Un mejor orden a la hora de trabajar.
✓	Mejorar los precios, publicidad y relaciones interpersonales.
✓	Tener un salario mínimo y aumentos salarial con respecto a los de ley. Además mejorar las condiciones laborales.
✓	La empresa se ponga metas a cumplir.
✓	Una mayor comunicación entre los diferentes departamentos.
✓	Tomar en cuenta a los empleados a la hora de tomar decisiones para que estas sean más adecuadas.
✓	Mejorar la comunicación entre la gerencia y los mandos medios.
✓	Ordenar al personal, para que cada empleado asuma su puesto y lo desempeñe de la mejor forma.
✓	Organizar periódicamente encerronas departamentales o generales, de manera que permita conocer de frente la percepción de lo que se está haciendo mal y conocer además su recomendación.
✓	Que mejore la recepción de llamadas en todos los departamentos.
✓	En quienes está la toma de decisiones, deberían poder coordinarse efectivamente.
✓	Trabajar más como un equipo, para que permita una información de objetivos y responsabilidades.
✓	Tener objetivos organizacionales que permitan que tanto los nuevos empleados como los antiguos puedan identificarse con la empresa.

FUENTE: elaboración propia.

En el siguiente cuadro se muestran algunos de los comentarios de los operarios de planta. El poco conocimiento que posee el personal operativo por las funciones que desempeñan y por su manera de realizar sus labores, afectó el aporte adicional de cosas por mejorar.

Cuadro No. 27

**Opiniones de los operarios en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell
Grupp del periodo comprendido entre abril y mayo 2014.**

¿Qué aspectos cree usted que debe cambiar en su respectiva organización, para mejorar como empresa?	
>	Una mejor y mayor comunicación con la gerencia para informar de las preocupaciones del personal en planta.
>	Mejorar la remuneración salarial.
>	Reconocer a los empleados.
>	Mejor trato de parte de los jefes, premiar, reconocer el trabajo de los empleados.
>	Tomar más conciencia del trabajo realizado por parte de los empleados.
>	Trabajar, solo trabajar para mejorar.
>	Mayor preocupación por parte de los dueños hacia los empleados. También que no sean vistos solo como trabajadores.
>	Mejorar el trato de la jefatura. Además de ser valorado por los jefes.

FUENTE: elaboración propia.

5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se puede encontrar las conclusiones y recomendaciones generales luego del análisis del estudio de clima organizacional del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

5.1 Conclusiones

- 1. A pesar de que la mayoría de las ocasiones se crean espacios para que los empleados den sus opiniones, hay una disconformidad porque no siempre la jefatura está atenta a escucharlas; indicado por el 56% de los empleados que indican que no siempre la jefatura está atenta a sus opiniones.*
- 2. Se notó que un pequeño grupo de empleados presenta disconformidades en todos los aspectos evaluados correspondientes al liderazgo, representando al menos un 5% de respuestas negativas en cada pregunta realizada.*
- 3. Se determinó que el liderazgo en la empresa no es parcial y demuestra despreocupación por el seguimiento a los colaboradores, ya que la manera de recompensar es realizada en algunos casos sin importar si se realiza el trabajo bien o mal.*
- 4. Asimismo por la falta de liderazgo el colaborador no pese una meta que sea clara a seguir o que lo inspire para alcanzar sus propios objetivos.*
- 5. Igualmente el poco liderazgo muestra como el colaborador solo se dedica a realizar una labor por lo que se le indica que realice, sin importar que sea la mejor o la peor forma de hacerlo.*
- 6. El 46% de los empleados, siendo la mayoría, no conocen los objetivos organizacionales ni alguna estrategia empresarial que siga el grupo de*

empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp. El estudio mostró que el 49% percibió que nunca ha sido del conocimiento los objetivos organizacionales, mientras que un 56% apreció que nunca ha conocido la estrategia empresarial, por lo que los empleados no se miden por el cumplimiento de objetivos, ya que no tienen metas claras.

- 7. Se demostró que el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp al no trabajar por objetivo, a los empleados no se les reconoce ni premia por objetivos y/o metas alcanzadas, tanto a nivel individual como colectivo. En la investigación a nivel individual los empleados indicaron en un 44% que nunca se les reconoce por sus logros, y a nivel colectivo un 20% que solo algunas veces, un 7% casi nunca y un 27% que nunca.*
- 8. Añadido a lo anteriormente mencionado, la empresa al no tener metas ni objetivos claros, no hay una herramienta que sirva para que los colaboradores rindan cuentas por la labor realizada. Por lo que realizan el trabajo por pura obligación o responsabilidad, sin comprender la manera en que afecta a la empresa ya sea positiva o negativamente.*
- 9. Existe un compromiso y lealtad por parte de los empleados con la empresa, esto a pesar de que no creen que son valorados de la misma manera por la administración. Más de una cuarta parte percibe la falta de valoración. Un 17% indicó que solo en ciertas ocasiones se da, un 10% que casi nunca y un 12% que nunca. Por otra parte, solo un 12% algunas veces, casi nunca o nunca permanecería en la empresa.*
- 10. Se determinó, según el análisis de las conclusiones anteriores, que los empleados se encuentran en una zona de confort, ya que a pesar de no tener metas claras, ni ser reconocidos o medidos por sus objetivos o metas, los colaboradores se sienten comprometidos y leales a la empresa, indicando el 61% que siempre se siente orgulloso de pertenecer al grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.*

11. *Se determinó que el ambiente laboral del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp es basado en el respeto entre los empleados por lo que esto beneficia las relaciones y fortalece el compañerismo. Esto lo indican el 63% de los empleados exponiendo que siempre el trato con sus compañeros es respetuoso.*
12. *Se identificó que las relaciones grupales entre los empleados del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp son basadas en lograr un buen trabajo en equipo, compañerismo y efectividad en las funciones asignadas; basándose en el 56% de los empleados que expresó que se siente parte del equipo de trabajo, además el 73% indica también que cuenta con sus compañeros para la solución de inconvenientes relacionados con el trabajo y por último el 46% indica que siempre los equipos de trabajo funcionan de manera efectiva.*
13. *En cuanto a la calificación de las relaciones laborales, se identificó, al igual que en liderazgo, que existe un grupo pequeño de empleados que no está conforme con las relaciones entre compañeros.*
14. *A pesar de que la opinión de la mayoría de los empleados (siempre 63%) del grupo de empresas empero de que la organización les brinda estabilidad laboral, la compañía no cuenta con planes de desarrollo profesional para sus empleados. Esto se demuestra con el 49% de los encuestados que indicaron que algunas veces, casi nunca o nunca se han sentido realizados profesionalmente en la empresa.*
15. *Existe una satisfacción total del 67% de los empleados con respecto a las herramientas e insumos que brinda la empresa para cumplir con sus labores diarias, por lo que se determinó según la teoría motivacional de Maslow que el personal en su gran mayoría se encuentra motivado.*
16. *Se logró definir un modelo que permitió el estudio del clima organizacional del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, el cual se*

denomina: el modelo de la Efectividad Organizacional, que se ajusta a las necesidades de la gerencia.

5.2 Recomendaciones

1. *Se debe implementar un plan de negocios con objetivos específicos, claros, concisos y alcanzables para que la organización trabaje en función de ellos.*
2. *Definir metas grupales e individuales claras que ayuden para formar parte en la consecución del objetivo y la estrategia organizacional.*
3. *Se debe de crear una herramienta que sirva para medir el rendimiento de los colaboradores, de manera que al final también funcione como herramienta de retroalimentación.*
4. *La jefatura debe de demostrar a los colaboradores por medio de una herramienta de retroalimentación, como el trabajo que realizan puede impactar a la empresa positiva o negativamente.*
5. *La jefatura se debe de preocupar por la situación actual de los colaboradores, ser imparcial y atenta en todos los aspectos, de manera que muestre interés en el crecimiento de estos en la empresa.*
6. *La jefatura debe de darle seguimiento a las funciones que realizan los colaboradores, con el objetivo de que al menos se sienta presionado a realizar su trabajo de la mejor manera.*
7. *Luego se debe de comunicar a la organización ese plan de negocios y retroalimentar a los empleados cómo su trabajo aporta la consecución exitosa de los objetivos planteados.*
8. *Crear espacios o técnicas como el uno a uno, en los cuales los colaboradores puedan dar sus opiniones, aportar ideas, y estas ser*

tomadas en cuenta para futuras planificaciones, tanto de objetivos organizacionales como para la estrategia empresarial.

- 9. Planificar los objetivos y la estrategia empresarial al inicio de cada periodo fiscal y hacer revisiones entre cada periodo, para de esta manera determinar cuáles metas u objetivos se cumplieron y cuáles quedaron pendientes. Lo que ayudaría para ejercer un mejor control sobre los empleados y tomar mejores decisiones.*
- 10. Definir plan de incentivos o premios para los empleados por el logro de objetivos, tanto individuales como colectivos, de manera que estos sean implementados por igual en todos los departamentos, de manera tal que todos los empleados sean valorados por igual.*
- 11. Determinar un plan de capacitación tanto externo como "in - house" como parte del plan de desarrollo para la realización profesional del empleado, debido a que por estructura organizativa una mejora de puesto es complicada.*
- 12. Crear un sistema de contrataciones en el cual se tenga claro el perfil de la persona que se necesita para cada puesto, de manera que evite que el nuevo personal sea contagiado del status quo del ambiente laboral. Además que se pueda equilibrar la contratación entre hombre y mujeres, a excepción de la planta de producción.*
- 13. Establecer un plan interactivo con actividades, en el cual se vean involucrados todos los empleados del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, de manera que se pueda seguir fomentando y manteniendo la unidad del grupo y trabajo en equipo.*
- 14. Definir un espacio en el cual se pueda conceptualizar en cada empleado la idea de negocio que tienen las diferentes empresas del grupo. Es decir, un lapso en el cual se pueda dialogar con los empleados para que logren*

comprender el rol y la manera de funcionar del negocio y como las empresas interactúan para lograr el objetivo final.

6. CAPÍTULO VI PROPUESTAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO DE EMPRESAS DE EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP.

Seguidamente en este capítulo se presentan las propuestas para mejorar el clima organizacional del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, en las áreas en las que se encontró alguna deficiencia o mejora de la situación actual.

6.1 Objetivo general para las propuestas de mejora.

Favorecer el clima organizacional del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp, con el propósito de crear un lugar de trabajo que comprometa

a todos los empleados, de manera tal que estos se sientan motivados e identificados con la organización.

6.2 Gestiones

Para lograr la consecución del objetivo general de esta propuesta se tomaron en cuenta el análisis del estudio y se procedió a determinar los sectores en los cuales se puede mejorar, además de establecer aquellos sectores que se puedan fortalecer.

1. Realizar un análisis FODA y MECA

Para el proceso de mejoramiento general de la empresa, antes de definir los objetivos y estrategias empresariales, se requiere determinar cuáles son las fortalezas a mantener, las oportunidades a explotar, las debilidades a corregir y las amenazas a afrontar.

Con esto la gerencia tendría la capacidad de definir y comunicar más claramente sus metas. Además contribuiría al proceso de elaboración de la estrategia y los objetivos del grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.

Además estos dos análisis permiten al colaborador tener una retroalimentación que lo ayude a mejorar en su trabajo.

2. Diseñar un plan para el desarrollo de los objetivos y estrategia empresarial.

Lo que busca es lograr que la gerencia desarrolle los objetivos organizacionales de manera tal que se involucren a todos los empleados. De esta manera se les puede definir a los diferentes grupos de trabajo metas por cumplir y objetivos que alcanzar. Luego de esto, dentro de los grupos de trabajo se definen las metas y objetivos individuales, así mismo permite que los colaboradores se

sientan más comprometidos con la empresa y así contrarrestar la zona de confort en la que se encuentran.

Para el diseño de este plan se recomienda también elaborar un balance score card que permita construir una estrategia empresarial adecuada, que logre el cumplimiento de los objetivos.

3. Elaborar un manual de puestos y procedimientos.

Luego de elaborado los objetivos y la estrategia empresariales, estos se pueden lograr complementar con estas dos herramientas. Con ellas se puede documentar la responsabilidad y las maneras de realizar el trabajo para cada persona que labore en la empresa, de manera que en caso de ausencia o despido de alguna de ellas se pueda fácilmente realizar su labor. Además en caso de tener que contratar nuevo personal se conocería el perfil de la persona que se requiere dependiendo de las labores a realizar.

4. Desarrollar un plan de integración grupal

El plan de integración grupal consiste en un calendario con actividades grupales en las cuales se pueda reforzar la unión y cohesión grupal existente. Con esto lo que se busca que el empleado siga fortificando el compañerismo y las relaciones en su grupo de trabajo. Estas actividades pueden ser desayunos y almuerzos compartidos, celebraciones de cumpleaños.

Se debe aprovechar para que dentro de este plan se den espacios en los cuales los empleados puedan compartir sus opiniones con los demás compañeros.

Además crear proyectos que sean ajenos al trabajo, los cuales les ayuda a salir de la rutina y les permitirá aumentar su creatividad, abandonar su zona de

confort e interactuar con personas de una manera diferente a como normalmente lo hacen.

5. Realizar un plan de incentivos.

Una vez definidos los objetivos y metas grupales e individuales, se debe de realizar un plan en el cual se le reconozcan y premien a todos los empleados los logros y metas alcanzadas, para que no pierdan la motivación y por el contrario deseen llegar a cumplir con los objetivos planteados.

Además de premiar y reconocer a los colaboradores, este plan permite también realizar una revisión periódica de la estrategia de la empresa, ya que se podría conocer en cuales aspectos los empleados no están alineados con los objetivos de la empresa y además se logra determinar si se está cumpliendo con la estrategia organizacional.

Con esta revisión se obtiene una retroalimentación con la cual se pueden tomar decisiones y alcanzar los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

- Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones": Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos (8ª ed.)*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009), *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las organizaciones (2ª ed.)*. McGraw Hill.
- Cervo A.L. y P.A. Bervian (1990). *Metodología Científica*. Editorial McGraw Hill Latinoamericana.
- De Witte y De Cock en el libro *Clima Organizacional: su relación con las actividades de gestión y estructuras de comunicación (1986)*. En Debus, G. y Schroiff, H.W.(Eds.)
- Gómez Barrantes, Miguel (1998). *Elementos de estadística descriptiva (3. ed)*. San José, C.R : EUNED
- Gómez Barrantes, Miguel (2010). *Elementos de estadística descriptiva (4. ed)*. San José, C.R.: EUNED
- Gordon, J. (1997), *Comportamiento Organizacional. 5ª ed*. México: Prentice Hall.
- Hernández R. Fernández C. y Baptista P. (2006) *Metodología de la investigación (4ª ed)*. México: McGraw Hill.
- H. Foulkes (1975). *The expanding role of the personnel fuction*. Harvard Business Review.
- James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristan 1996 .*Administración Pearson Educación*.
- Koontz-Weihrich. *Administración Una Perspectiva Global Y Empresarial. (2008)*. 13 Edition Editorial. Mc. Graw-Hill.
- Kinnear, T. Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado. 5ª Edición*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Editores S.A.
- M. Chiang, M.^a J. Martín, y A. Núñez. (2010) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción de personal*. Universidad Pontificia Comillas.

Página web oficial de la empresa Ekstrom Kommersiell Grupp S.A. Enero 2014. Información de la empresa. Disponible en línea: <http://www.ekstromcostarica.com>

Página web Oficial de la Cámara Costarricense de la Construcción. Enero 2014. Asociados a la cámara Costarricense de la Construcción. Disponible en línea: <http://www.construccion.co.cr>

Robins & Coulter (2005). Edición Administración. (8° ed.). Prentice Hall.

Rodrigo Barrantes Echeverría (1999). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. 1ª ed. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Stoner, Freeman & Gilbert, Administración (2006). Pearce.

Stephen P. Robbins (2004) Comportamiento organizacional. (10ª ed.) Pearson Educación.

Stephen P. Robbins (2009) Comportamiento organizacional. (13ª ed.) Pearson Educación.

Rodriguez, D. (2001) Diagnostico Organizacional (3ª ed.) Editorial Alfa Omega.

Cuestionario para el estudio del Clima Organizacional en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL GRUPO DE EMPRESAS DE EKSTROM KOMMERSIELL GRUPP

Presentación

El presente cuestionario tiene como fin obtener información sobre algunas dimensiones del Clima Organizacional para conocer las fortalezas y oportunidades de mejora. Es de esta forma que se obtiene el insumo para ayudar en el proceso de toma de decisiones acertadas respecto a cambios o elementos que se deben mantener, haciendo en conjunto de esta empresa un mejor lugar para todos los que colaboran.

Esta encuesta es realizada de forma objetiva por un miembro del Tecnológico de Costa Rica de la escuela de Administración de Empresas. La información aquí suministrada es de carácter confidencial, los datos que se le solicitan son únicamente para identificar las diversas áreas de interés para el estudio.

Por último agradecemos la colaboración brindada al completar de la forma más objetiva posible la presente encuesta.

Instrucciones:

- 1- Seleccione el cuadro y marque con "X" la respuesta que corresponda
- 2- Marque N/A (No Aplicable) si la afirmación no aplica para usted o para su area de trabajo, o bien si no conoce sobre el asunto.

A continuación se presentan afirmaciones, por favor conteste en la escala si esta de acuerdo, indeciso o en desacuerdo

I. LIDERAZGO							
AFIRMACIONES		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	N/A
1 La jefatura me trata con respeto.		<input type="checkbox"/>					
2 La jefatura me trata con amabilidad.		<input type="checkbox"/>					
3 La jefatura me trata de una forma justa.		<input type="checkbox"/>					
4 La jefatura está disponible cuando lo necesito.		<input type="checkbox"/>					

5 La jefatura es atenta a mis opiniones.	<input type="checkbox"/>					
6 La jefatura es abierta a escuchar sugerencias por parte de su equipo.	<input type="checkbox"/>					
7 La jefatura propicia el espacio donde yo puedo dar mis opiniones respecto al trabajo.	<input type="checkbox"/>					
8 Cuando recibo retroalimentación por parte de la jefatura, hay un balance entre asuntos positivos y áreas de mejora.	<input type="checkbox"/>					
9 La forma en que la jefatura reconoce mis logros es la adecuada.	<input type="checkbox"/>					
10 La jefatura me dice cuando necesito mejorar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>					
11 La jefatura me guía para mejorar mi desempeño.	<input type="checkbox"/>					
12 La comunicación recibida por parte de la jefatura es adecuada.	<input type="checkbox"/>					
13 La jefatura me anima a aprender.	<input type="checkbox"/>					
14 La jefatura me anima a crecer profesionalmente.	<input type="checkbox"/>					
15 La jefatura reconoce el buen desempeño.	<input type="checkbox"/>					
16 La jefatura define claramente las funciones de mi puesto	<input type="checkbox"/>					
17 La jefatura delimita mis responsabilidades.	<input type="checkbox"/>					
18 Un buen rendimiento laboral me permite crecer dentro de la misma empresa.	<input type="checkbox"/>					
19 Tengo confianza en las decisiones que toma la jefatura.	<input type="checkbox"/>					
20 La jefatura solicita mis ideas y propuestas para mejorarse en el trabajo.	<input type="checkbox"/>					

II. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	N/A
21 Ha sido de mi conocimiento el objetivo general de la empresa.	<input type="checkbox"/>					
22 Ha sido de mi conocimiento el plan para cumplir los objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>					
23 Contribuyo al proceso de planificación de objetivos en mi unidad de trabajo.	<input type="checkbox"/>					
24 Ha sido de mi conocimiento la estrategia empresarial de la organización.	<input type="checkbox"/>					
25 Entiendo la estrategia empresarial de la organización.	<input type="checkbox"/>					
26 La estrategia de la compañía me inspira para alcanzar mis objetivos.	<input type="checkbox"/>					
27 Ha sido de mi conocimiento como mis objetivos hacen que se cumpla la estrategia de la empresa.	<input type="checkbox"/>					
28 Tengo claro como mi trabajo hace que la empresa logre sus metas.	<input type="checkbox"/>					
29 Planifico mis labores diarias.	<input type="checkbox"/>					

III. RELACIONES

AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	N/A
30 Recibo de mis superiores o compañeros la información que requiero para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>					
31 Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>					
32 El trato entre mis compañeros es respetuoso.	<input type="checkbox"/>					
33 El trato entre mis compañeros es amable.	<input type="checkbox"/>					

34 Formo parte de un equipo de trabajo que busca un objetivo común.	<input type="checkbox"/>					
35 Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final	<input type="checkbox"/>					
36 Cuento con mis compañeros para la solución de inconvenientes relacioados con mi trabajo .	<input type="checkbox"/>					
37 Los inconvenientes son resueltos de la mejor manera y rápidamente.	<input type="checkbox"/>					
38 Los grupos en esta empresa trabajan en forma efectiva.	<input type="checkbox"/>					
39 Recibo retroalimentación si mi equipo de trabajo cumple las metas.	<input type="checkbox"/>					
40 Los grupos de trabajo son reconocidos por sus logros	<input type="checkbox"/>					
41 Mis compañeros de trabajo se ayudan entre sí.	<input type="checkbox"/>					
42 Las relaciones interpersonales son cordiales entre compañeros	<input type="checkbox"/>					
43 Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.	<input type="checkbox"/>					
44 La relación con mis compañeros es buena.	<input type="checkbox"/>					
45 En mi grupo de trabajo se toman las decisiones en equipo.	<input type="checkbox"/>					
46 Tengo sentido de pertenencia a mi grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/>					
47 Los conflictos se solucionan efectivamente dentro del mismo grupo	<input type="checkbox"/>					

IV. IDENTIDAD

AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	N/A
48 Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.	<input type="checkbox"/>					
49 Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.	<input type="checkbox"/>					

50 Permanecería en la empresa teniendo una oportunidad de trabajo con igualdad de sueldo y condiciones.	<input type="checkbox"/>					
51 Planeo permanecer en esta empresa a largo plazo.	<input type="checkbox"/>					
52 Soy valorado en esta empresa.	<input type="checkbox"/>					
53 El trabajo que realizo es importante para el logro de los objetivos de la compañía.	<input type="checkbox"/>					
54 La empresa se preocupa por brindarme un ambiente de trabajo agradable.	<input type="checkbox"/>					
55 En esta empresa logro un balance trabajo-familia.	<input type="checkbox"/>					
56 Considero que esta empresa es un buen lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>					
57 Considero que esta empresa cuenta con un prestigio en el mercado.	<input type="checkbox"/>					

V. Motivación

AFIRMACIONES	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	N/A
58 Se siente realizado profesionalmente en la empresa.	<input type="checkbox"/>					
59 La empresa me da estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/>					
60 En la empresa puedo obtener los recursos necesarios para cubrir mis necesidades básicas.	<input type="checkbox"/>					
61 La empresa me reconoce mis capacidades.	<input type="checkbox"/>					
62 La empresa me premia por los logros alcanzados.	<input type="checkbox"/>					

63 ¿Qué aspectos cree usted que debe cambiar en su respectiva organización, para mejorar como empresa?

64 OBSERVACIONES

VI. Información General

65 Género

a Masculino b Femenino

66 Área donde desempeña su trabajo.

a Ventas b Ingeniería e Bodega
c Administrativo d Operativos f Expedientes

67 Su tiempo de laborar en esta empresa es:

a 0 - 6 meses b 6 meses a 1 año
c 1 año - 2 años d 2 años o más

**MUCHAS
GRACIAS**

Anexo n°2

Tabla de observación para el estudio del Clima Organizacional en el grupo de empresas de Ekstrom Kommersiell Grupp.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUIA DE OBSERVACION PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GRUPO DE EMPRESAS DE EKSTROM KOMMERSIELL

Observacion en oficinas

AFIRMACIONES	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	N/A
1 Las instalaciones son adecuadas para laborar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Se encuentran las oficinas acondicionadas para laborar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Esta organizada la oficina para un buen desempeño de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Corresponde la cantidad de personas observadas a la cantidad de personas objeto del estudio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Se trabaja de manera ordenada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Se trabaja de manera sistematica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 La empresa funciona de manera continua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lista de empleados del Grupo empresarial de Ekstrom Kommersiell Grupp.

Armaduras y Estructuras de Alajuela S. A.	ALVAREZ SANTOS ARNULFO
	JOSUE DAVID CARRILLO CHAV
	CASTRO CARRILLO ABEL ANTO
	JESUS MANUEL CASTRO CRUZ
	CHAVARRIA MORA HERNAN
	DAVILA RODRIGUEZ PAULO EM
	ELIZONDO HERNANDEZ ALLEN
	GONZALEZ ARROYO LUIS EDUA
	GONZALEZ MURILLO CARLOS M
	LEON RAMOS ALLAN FRANCISC
	EDWIN ANTONIO LEON RAMOS
	YADER SANTIAGO LOPEZ GARC
	CRISTIAN MARTINEZ CANTILL
	MATA ARROYO GERERDO ENRIQ
	NUNEZ MARIN LARRYS
	RAMOS MONGE EDGAR ADRIAN
	ERIC ANTONIO RAMOS MONGE
	OSCAR MARIO RAMOS MONGE
	SALINAS ESPINOZA NICOLAS
	GONZALEZ ARROYO LUIS EDUA
	VARGAS MIRANDA ESTEBAN JA
	JESUS RICARDO VILLALOBOS
	VILLANEA MENDEZ LUIS GILB
GONZALEZ ARROYO LUIS EDUARDO	
JIMENEZ SOLIS JAVIER	
PEREIRA SALAZAR ESTEBAN	
Constructora Ekstrom S.A.	LEONIDAS ANTONIO BRICENO
	ANTONIO RAMIREZ DOWNER
	EUGENIO MENDEZ LIBBY
	AARON ASCH ALVAREZ
	MARCO VINICIO BADILLA SOTO
	JOSE MANUEL ACUÑA ROJAS

	RICARDO NAVARRO ARAYA
	MANUEL CORONADO MARÍN
	JULIO QUIROS NAVARRO
Fundacion Vivienda Hoy	VALDES GONZALEZ JORGE
	YANINA MEJICANO MURILLO
	ROY MENDEZ GARRO
	ROGELIO LEÓN SOLANO
	MONSERRAT CAMPOS CHACON
Ekstrom Kommersiell Grupp S.A.	JOSE LAGOS BELLORÍN
	MARCO CHACÓN GUTIERREZ
	CARLOS CALDERON NUÑEZ
	JOSUA MURCIA DIAZ
	ALLAN ARTAVIA RAMIREZ
	HANNIA ZELEDÓN RAMIREZ
	JOSELYN GAMBOA MASIS

Tablas de Frecuencia.

- **Liderazgo**

La jefatura me trata con respeto.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	26	63%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	6	15%
TOTAL	41	100%

La jefatura me trata con amabilidad.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	21	51%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

La jefatura me trata de una forma justa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	22	54%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	8	20%
TOTAL	41	100%

La jefatura está disponible cuando lo necesito.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	24	59%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	3	7%
Casi nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

La jefatura es atenta a mis opiniones.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	18	44%
Casi siempre	7	17%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	4	10%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

La jefatura es abierta a escuchar sugerencias por parte de su equipo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	20	49%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	5	12%
Casi nunca	2	5%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

La jefatura propicia el espacio donde yo puedo dar mis opiniones respecto al trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	22%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	6	15%
Nunca	8	20%
TOTAL	41	100%

Quando recibo retroalimentación por parte de la jefatura, hay un balance entre asuntos positivos y áreas de mejora.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	2	5%
Casi siempre	4	10%
Algunas veces	3	7%
Casi nunca	7	17%
Nunca	17	41%
No aplica	8	20%
TOTAL	41	100%

La forma en que la jefatura reconoce mis logros es la adecuada.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	5	12%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	3	7%
Nunca	9	22%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

La jefatura me dice cuando necesito mejorar mi trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	21	51%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	3	7%
Nunca	6	15%
TOTAL	41	100%

La jefatura me guía para mejorar mi desempeño.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	13	32%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	11	27%
Casi nunca	2	5%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

La comunicación recibida por parte de la jefatura es adecuada.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	14	34%
Casi siempre	15	37%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	5	12%
TOTAL	41	100%

La jefatura me anima a aprender.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	17	41%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	4	10%
Nunca	5	12%
TOTAL	41	100%

La jefatura me anima a crecer profesionalmente.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	5	12%
Nunca	7	17%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

La jefatura reconoce el buen desempeño.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	22%
Casi siempre	7	17%
Algunas veces	14	34%
Casi nunca	6	15%
Nunca	4	10%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

La jefatura define claramente las funciones de mi puesto

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	23	56%
Casi siempre	4	10%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	2	5%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

La jefatura delimita mis responsabilidades.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	21	51%
Casi siempre	5	12%
Algunas veces	8	20%
Casi nunca	2	5%
Nunca	4	10%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

Un buen rendimiento laboral me permite crecer dentro de la misma empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	22%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	5	12%
Nunca	6	15%
No aplica	2	5%
TOTAL	41	100%

Tengo confianza en las decisiones que toma la jefatura.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	13	32%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	8	20%
Casi nunca	7	17%
Nunca	3	7%
TOTAL	41	100%

La jefatura solicita mis ideas y propuestas para mejorarse en el trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	7	17%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	10	24%
Casi nunca	4	10%
Nunca	9	22%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

- **Objetivos Organizacionales**

Ha sido de mi conocimiento el objetivo general de la empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	5	12%
Algunas veces	4	10%
Casi nunca	2	5%
Nunca	19	46%
TOTAL	41	100%

Ha sido de mi conocimiento el plan para cumplir los objetivos de la empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	20	49%
Casi siempre	4	10%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	6	15%
Nunca	4	10%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

**Contribuyo al proceso de
planificación de objetivos en mi
unidad de trabajo.**

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	9	22%
Casi siempre	6	15%
Algunas veces	5	12%
Casi nunca	4	10%
Nunca	16	39%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

**Ha sido de mi conocimiento la
estrategia empresarial de la
organización.**

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	1	2%
Casi siempre	5	12%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	2	5%
Nunca	23	56%
No aplica	3	7%
TOTAL	41	100%

Entiendo la estrategia empresarial de la organización.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	2	5%
Casi siempre	5	12%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	1	2%
Nunca	23	56%
No aplica	3	7%
TOTAL	41	100%

La estrategia de la compañía me inspira para alcanzar mis objetivos.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	6	15%
Casi siempre	7	17%
Algunas veces	5	12%
Casi nunca	6	15%
Nunca	13	32%
No aplica	4	10%
TOTAL	41	100%

Ha sido de mi conocimiento como mis objetivos hacen que se cumpla la estrategia de la empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	4	10%
Casi siempre	3	7%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	4	10%
Nunca	16	39%
No aplica	8	20%
TOTAL	41	100%

Tengo claro como mi trabajo hace que la empresa logre sus metas.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	14	34%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	4	10%
Casi nunca	3	7%
Nunca	8	20%
TOTAL	41	100%

Planifico mis labores diarias.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	17	41%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	6	15%
Nunca	3	7%
TOTAL	41	100%

- **Relaciones**

Recibo de mis superiores o compañeros la información que requiero para realizar mi trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	28	68%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	4	10%
TOTAL	41	100%

Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para realizar mi trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	18	44%
Casi siempre	16	39%
Algunas veces	7	17%
TOTAL	41	100%

El trato entre mis compañeros es respetuoso.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	26	63%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	4	10%
Casi nunca	1	2%
Nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

El trato entre mis compañeros es amable.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	25	61%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	5	12%
Nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

Formo parte de un equipo de trabajo que busca un objetivo común.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	23	56%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	4	10%
Casi nunca	1	2%
Nunca	4	10%
TOTAL	41	100%

Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	5	12%
Casi nunca	2	5%
Nunca	12	29%
TOTAL	41	100%

Cuento con mis compañeros para la solución de inconvenientes relacionados con mi trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	30	73%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	1	2%
TOTAL	41	100%

Los inconvenientes son resueltos de la mejor manera y rápidamente.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	20	49%
Algunas veces	8	20%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

Los grupos en esta empresa trabajan en forma efectiva.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	19	46%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	8	20%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

Recibo retroalimentación si mi equipo de trabajo cumple las metas.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	14	34%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	4	10%
Casi nunca	4	10%
Nunca	5	12%
No aplica	2	5%
TOTAL	41	100%

Los grupos de trabajo son reconocidos por sus logros

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	8	20%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	8	20%
Casi nunca	3	7%
Nunca	11	27%
No aplica	2	5%
TOTAL	41	100%

Mis compañeros de trabajo se ayudan entre sí.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	27	66%
Casi siempre	14	34%
TOTAL	41	100%

Las relaciones interpersonales son cordiales entre compañeros

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	25	61%
Casi siempre	14	34%
Algunas veces	1	2%
Casi nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	2	5%
Nunca	1	2%
No aplica	16	39%
TOTAL	41	100%

La relación con mis compañeros es buena.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	24	59%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	3	7%
Nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

En mi grupo de trabajo se toman las decisiones en equipo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	15	37%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	3	7%
Nunca	3	7%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

Tengo sentido de pertenencia a mi grupo de trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	22	54%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

Los conflictos se solucionan efectivamente dentro del mismo grupo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	15	37%
Casi siempre	15	37%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

- **Identidad**

Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	25	61%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	4	10%
TOTAL	41	100%

Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	25	61%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	4	10%
TOTAL	41	100%

Permanecería en la empresa teniendo una oportunidad de trabajo con igualdad de sueldo y condiciones.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	17	41%
Casi siempre	9	22%
Algunas veces	8	20%
Nunca	7	17%
TOTAL	41	100%

Planeo permanecer en esta empresa a largo plazo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	21	51%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	3	7%
Casi nunca	2	5%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

Soy valorado en esta empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	14	34%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	4	10%
Nunca	5	12%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

El trabajo que realizo es importante para el logro de los objetivos de la compañía.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	23	56%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	2	5%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

La empresa se preocupa por brindarme un ambiente de trabajo agradable.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	18	44%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	3	7%
Casi nunca	3	7%
Nunca	5	12%
TOTAL	41	100%

En esta empresa logro un balance trabajo-familia.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	22	54%
Casi siempre	13	32%
Algunas veces	4	10%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

Considero que esta empresa es un buen lugar de trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	20	49%
Casi siempre	14	34%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	1	2%
TOTAL	41	100%

Considero que esta empresa cuenta con un prestigio en el mercado.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	16	39%
Casi siempre	12	29%
Algunas veces	3	7%
Casi nunca	2	5%
Nunca	2	5%
No aplica	6	15%
TOTAL	41	100%

- **Motivación**

Se siente realizado profesionalmente en la empresa.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	13	32%
Casi siempre	8	20%
Algunas veces	9	22%
Casi nunca	4	10%
Nunca	7	17%
TOTAL	41	100%

La empresa me da estabilidad laboral.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	26	63%
Casi siempre	10	24%
Algunas veces	3	7%
Nunca	2	5%
TOTAL	41	100%

En la empresa puedo obtener los recursos necesarios para cubrir mis necesidades básicas.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	27	66%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	3	7%
TOTAL	41	100%

La empresa me reconoce mis capacidades.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	11	27%
Casi siempre	11	27%
Algunas veces	7	17%
Casi nunca	4	10%
Nunca	7	17%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

La empresa me premia por los logros alcanzados.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Siempre	6	15%
Casi siempre	6	15%
Algunas veces	6	15%
Casi nunca	4	10%
Nunca	18	44%
No aplica	1	2%
TOTAL	41	100%

- **Datos Generales**

Género

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Masculino	37	90%
Femenino	4	10%
TOTAL	41	100%

Área donde desempeña su trabajo.

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
Ventas.	5	12%
Ingeniería.	3	7%
Bodega.	3	7%
Administrativo.	7	17%
Operarios.	18	44%
Expedientes.	5	12%
TOTAL	41	100%

Su tiempo de laborar en esta empresa es:

Categoría	Valores	
	Absolutos	Relativos
0-6 Meses	3	7%
6 Meses - 1 Año	1	2%
1 Año - 2 Años.	8	20%
2 Años o Más.	29	71%
TOTAL	41	100%