

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Análisis del clima laboral en el área de auditoría de la empresa *Y&C consultores*
durante el período 2018-2020.

AUTOR:

LIC. Yahary Kristell López

TUTOR:

MSC. Karla Jissele Castro Almanza

MANAGUA, NICARAGUA AGOSTO 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Análisis del clima laboral en el área de auditoría de la empresa *Y&C consultores*
durante el período 2018-2020.

AUTOR:

LIC. Yahary Kristell López

TUTOR:

MSC. Karla Jissele Castro Almanza

MANAGUA, NICARAGUA AGOSTO 2021

Índice

i. DEDICATORIA.....	i
ii. AGRADECIMIENTO.....	ii
iii. CARTA AVAL TUTOR	iii
iv. RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.1.1. Antecedente Teórico.	3
1.1.2. Antecedentes de Campo	3
1.1.3. Antecedentes Internacionales	4
1.2 Justificación	5
1.3 Planteamiento del Problema.....	6
1.4 Formulación del Problema.....	8
II. OBJETIVOS	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
III. MARCO TEÓRICO	10
3.1 Definición de empresa.....	10
3.1.1. Clasificación de la empresa.....	10
3.2. Clima organizacional	11
3.2.1. Definición de clima organizacional.....	11
3.2.2. Características del clima organizacional.....	12
3.2.3. Niveles del clima organizacional.....	13
3.2.4 Medición del Clima Organizacional.....	14
3.3 Tipo de organización	14
3.3.1 Organizaciones según sus Fines.....	14
3.3.2. Organizaciones Según su Grado de Centralización. -	16
3.4. Estructura organizacional	17
3.4.1 Tipo de Tipos de Estructura organizacional.....	17
3.5 Política organizacional	19
3.5.1 Tipo de política	20

3.5.2. Beneficio de aplicación de política.....	20
3.6. Reglamento Interno	21
3.7. Regulación de la Ley 618 Ley general de Higiene y Seguridad del Trabajo en Nicaragua.....	21
3.7.1 Condiciones de Trabajo.....	28
3.7.2. Condiciones ambientales de trabajo.....	28
3.7.3. Riesgo laboral.....	29
3.7.4. Accidente laboral	30
3.7.5. Equipo de Protección.....	31
3.7.6. Recursos	31
3.8. Condiciones ergonómicas	32
3.8.1. Postura	32
3.8.2. Silla.....	32
3.8.3. Mesa.....	33
3.8.4. Ordenador	33
3.9. Comunicación.....	34
3.9.1 Tipos de comunicación en la organización	34
3.10 Sistema de compensación.....	35
3.10.1. Tipo de compensación.....	36
3.11. Motivación.....	37
3.11.1 Clasificación de las motivaciones	38
3.11.2 Ciclo de motivacionales	38
3.12 Definición de Liderazgo	40
3.12.1 Estilo de liderazgo	40
3.13 Competencia.....	42
3.13.1 Clasificación de la competencia.....	43
3.14 Trabajo en equipo	43
3.14.1 Condiciones para el trabajo en equipo	43
3.14.2 Equipo de trabajo.....	45

3.14.3 Grupo de trabajo.....	45
IV. HIPÓTESIS.....	46
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	47
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	48
6.1. Enfoque de la investigación.....	48
6.2. Tipo de investigación	48
6.3. Población y Muestra	49
6.4. Método de análisis e instrumentos para la recolección y análisis de datos	
49	
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO.....	51
Capítulo I: Entorno laboral del área auditoría de la empresa Y&C	
Consultores	51
1.1. Perfil de la <i>empresa Y&C Consultores</i>	51
1.1.1. Visión de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	52
1.1.2. Misión de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	52
1.1.3. Valores de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	52
1.2. Estructura organizacional de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	53
1.3. Objetivos del área de auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	55
1.4. Funciones del área de auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	56
1.5. Perfil del puesto de auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	59
1.6. Reglamento interno del área auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	60
1.7. Políticas internas de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	62
1.7.1. Políticas generales.	62
1.7.2. Operativas generales	63
1.7.3. Operativas específicas	63
Capítulo II: Condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo en el área	
auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>.....	65
2.1. Ley N° 618 Ley de Higiene y seguridad del Trabajador.....	65
2.1.1. Condiciones de trabajo de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	65
2.1.2. Condiciones ergonómicas de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	67
2.1.3. Espacio físico de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	69

2.1.4. Tipo de recursos de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	71
2.1.5. Riesgo laboral de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	72
Capitulo III: Forma de desarrollo de las relaciones interpersonales del equipo de trabajo en el área auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	74
3.1. Comunicación.....	74
3.2. Liderazgo.....	76
3.3. Nivel de motivación.....	78
3.4. Trabajo en equipo.....	80
3.5. Sistema de compensación.....	82
Capitulo IV: Propuesta de mejora al ambiente laboral del área de auditoría de la empresa <i>Y&C Consultores</i>	84
4.1. Objetivo de la propuesta.....	84
4.2. Priorización de problemas	84
4.3 El propósito del descriptor de puesto es	87
VIII. CONCLUSIONES	99
IX. RECOMENDACIONES	101
X. BIBLIOGRAFÍA.....	103
XI. ANEXOS	107
Encuestas dirigidas a trabajadores.....	107
Entrevista dirigida al jefe de área.....	115
Guía de observación.....	117
Tabulación	118
Matriz de Consolidación de Entrevista.....	122

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Organización funcional o de Taylor	18
Figura 2: Organización Lineal y Staff.....	19
Figura 3 Esquema de política organizacional	20
Figura 4 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad .	39
Figura 5 Ciclo motivacional con frustración o compensación	40
Figura 6 Estructura organizacional de la empresa Y & C Consultores	53

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Ley No. 618, Higiene y seguridad ocupacional	26
Tabla 2: Ley No. 185, Código del Trabajo.....	27
Tabla 3 Acciones de Mejora.....	85
Tabla 4 Descriptor de puesto de la empresa Y&C Consultores para el área de auditoría.	88
Tabla 5 Descriptor de puesto de la empresa Y&C Consultores para el área de Impuesto	92
Tabla 6 Descriptor de puesto de la empresa Y&C Consultores para el área de Consultoría o Asesoría de Negocio.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 Trabajadores que conocen la estructura organizacional de la compañía Y&C Consultores	54
Gráfico 2 Cumplimiento de los objetivos del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	55
Gráfico 3 Conocimiento de los trabajadores sobre las funciones de su cargo que ejerce en el área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	57
Gráfico 4 Perfil del puesto del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	59
Gráfico 5 Conocimiento del reglamento interno de la empresa Y&C consultores	61
Gráfico 6 Conocimiento de política interna de la empresa Y&C Consultores	64
Gráfico 7 Condiciones laborales en el área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	66
Gráfico 8: Condiciones ergonómica del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	68
Gráfico 9 Espacio físico del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	70
Gráfico 10 Recursos materiales del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	71

Gráfico 11 Medidas de control de riesgo del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	73
Gráfico 12 Comunicación existente entre jefe y subordinado del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	75
Gráfico 13 Valoración de estilo de liderazgo de la empresa Y&C Consultores	77
Gráfico 14 Nivel de motivación del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	79
Gráfico 15 Equipo de trabajo del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	80
Gráfico 16 Nivel de compensación percibida por el área de auditoría de la empresa Y&C Consultores	82

i. DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios, que me dio fortaleza y conocimiento para cumplir mis objetivos personales y profesionales.

A mi madre Mary Myela López y a mi abuelita Catalina López Sánchez porque son las personas que siempre han estado conmigo en todo momento y me han brindado su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mi esposo Christian Rivera por brindarme todo su amor y compresión en esta nueva etapa de mi vida

A mis hermanas, que han sido y serán mi mayor motivación, para conseguir mis metas y que todo lo que haga pueda servirles como guía para emprender su camino.

A mis amigas, Lisbeth Chávez y Yaritza Rivera por haberme brindado su apoyo moral en todo momento.

A mi Jefe Marcio Castañeda por haberme brindado apoyo incondicional durante todo este proceso.

ii. AGRADECIMIENTO

Le doy gracias, nuestro Dios padre celestial, por colmarme de paciencia, sabiduría, fortaleza y mucho amor para superar los obstáculos que se presentan en el transcurrir de la vida.

A la Docente de Tesis Msc Karla Jissele Castro Almanza por ser mi tutora asesora y compañera en la ejecución de este trabajo de investigación.

A mi madre, abuelita y hermanas por el apoyo incondicional que me brindaron para el desarrollo de la tesis que con mucho esfuerzo y dedicación logre culminar con mucho éxito.

A mi esposo que en todo momento estuvo presente en esta etapa de mi vida apoyándome y ayudándome emocionalmente a culminar esta meta.

iii. CARTA AVAL TUTOR

Msc. Ramfis Muñoz

Director (a) / Departamento de PROCOMIN

Su despacho

Estimado maestro (a):

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ***“Análisis del clima laboral en el área de auditoría de la empresa Y&C consultores durante el período 2018-2020.”*** Realizada por la Lic. Yahary Krsitell López, como requisito para optar el título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Lic. López, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Lic. López se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de inadecuaciones en el clima laboral de la empresa en estudio.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veintiséis días del mes de octubre del año dos mil veintiuno

Msc. Karla Jissele Castro Almanza

Tutora.

iv. RESUMEN

La temática abordada en la investigación trata sobre el clima laboral en que se desarrolla la empresa **Y&C Consultores**, específicamente en el área de auditoría, es decir, que se analiza cada uno de los aspectos fundamentales que integran el concepto de clima laboral, y el cómo son percibidos por los trabajadores; con el fin de desarrollar una propuesta de mejora dado que este tema es de mucha importancia, ya que en la actualidad el clima organizacional se ha convertido en uno de los ejes fundamentales de cualquier organización.

El método aplicado para llevar a cabo la investigación fue de tipo descriptivo y explicativo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicado al análisis del clima laboral del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**. La información necesaria para el desarrollo de la investigación se obtuvo mediante la aplicación de instrumentos utilizados como técnicas para recolección de datos, tales como: entrevistas, encuestas, guía de observación y revisión documental.

Como punto de partida, se describe el entorno laboral de la organización, el que contiene el perfil de la empresa, su misión, visión, valores, estructura organizacional y se enumeran los aspectos contenidos en su reglamento interno la principal debilidad encontrada es la carencia de un documento que contemple de forma clara las responsabilidades y/u obligaciones de cada trabajador y la principal fortaleza es que la empresa cuenta con un manual interno y manual de políticas muy bien estructurado y detallado.

De igual manera, se trató de identificar las debilidades que tiene la empresa en cuanto a las condiciones prestadas a sus trabajadores, determinando que las principales problemáticas que presenta la empresa **Y&C consultores** son: La asignación de funciones que no corresponden al puesto de trabajo, la sobre carga laboral, las inadecuadas condiciones físicas de las instalaciones, la falta de suministro de recursos necesarios para el desarrollo de las labores, la centralización de las decisiones a nivel de la alta gerencia y el bajo nivel motivacional de los trabajadores.

Con el fin de buscar soluciones a la problemática y brindar a la alta gerencia una propuesta de fácil implementación para el mejoramiento del clima laboral entre sus trabajadores, se realizó un esquema de acciones de mejoras, en el que se proponen la creación de instrumentos por cada uno de los principales problemas identificados; siendo el mayor, la falta de claridad en las funciones de cada trabajador, por lo tanto en la propuesta de mejora se incluye un modelo descriptor de puestos para cada cargo del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, el cual permitirá que cada persona que labora en esa área conozca de manera clara y delimitada sus funciones y/u obligaciones, evitando así los conflictos entre los equipos de trabajo favoreciendo una mejor y equitativa distribución de la carga laboral.

I. INTRODUCCIÓN

La mayor parte del tiempo de los seres humanos transcurre en las organizaciones en las que desarrollan su actividad laboral, por lo que una de las principales tareas de la administración, es el estudio del comportamiento de los individuos en su campo de trabajo con el fin de poder brindar herramientas que contribuyan a su correcto desarrollo y a la vez esto lo orienta la consecución de los objetivos empresariales.

En la presente investigación se aborda la temática del clima laboral enfocada específicamente en el área de auditoría de una empresa dedicada a brindar servicios de auditoría, donde se analizarán aspectos como el entorno laboral, las condiciones físicas, y las relaciones interpersonales de los individuos que conviven en el área objeto de estudio, lo cual es de gran importancia para la alta gerencia, ya que el área de auditoría además de ser la más grande en cuanto a cantidad de personal, es en donde se produce la mayor cantidad de ingresos percibidos por la empresa.

Durante el proceso de elaboración de este trabajo investigativo se hizo uso de instrumentos como encuestas dirigidas al personal del área de auditoría, entrevista dirigida al jefe del área y guía de observación la cual fue enfocada específicamente en el área de auditoría por ser la más importante de la compañía. Es necesario mencionar que, el nombre de la empresa **Y&C Consultores**, es un nombre hipotético, debido a que por lo delicado de la información y por garantizar el sigilo de la misma, se mantiene en anonimato el nombre real de la empresa, a petición de la compañía, para no revelar el nombre real a sus clientes.

El presente trabajo está compuesto por cuatro capítulos, donde el primero trata del entorno laboral de la empresa, el segundo capítulo aborda las condiciones físicas de la empresa, dada por la evaluación de aspectos como higiene y seguridad del área. Por otra parte, el capítulo tres, trata sobre las relaciones interpersonales que se desarrollan entre los trabajadores de la empresa y finalmente, en el cuarto capítulo, como salida a la investigación, se presenta una propuesta que permite aportar al ordenamiento del área, partiendo del establecimiento claro de las responsabilidades de cada trabajador, así

como contribuir a una mejor organización, prevención de conflictos y balance de las cargas laborales.

1.1 Antecedentes

Con el fin de lograr documentar los resultados de esta tesis, se han consultado una serie de investigaciones relacionadas al tema del clima laboral en las organizaciones de las cuales se han seleccionado los siguientes aportes:

1.1.1. Antecedentes Teóricos.

La presente investigación toma en cuenta dos planteamientos fundamentales que tratan sobre la teoría del clima organizacional estos planteamientos fueron recopilados en dos libros que han impactado al clima organizacional de manera positiva o negativa.

El primer documento de importancia es el libro de Idalberto Chiavenato (2007) "Administración de Recursos Humanos", el cual aborda como punto de interés el capital humano de una organización ya que en el primer plano se describe todo acerca de las organizaciones, las personas y la interacción entre estos dos importantes elementos.

El segundo libro es de Stephen P. Robbins (1999) "Comportamiento organizacional", el cual aborda como punto de partida el comportamiento organizacional como son las aptitudes interpersonales, satisfacción en el trabajo como el que tan satisfecho se encuentran los trabajadores que conforma una organización, la motivación que debe brindar una organización para sus colaboradores, el trabajo en equipo que se debe fomentar en las organizaciones y la comunicación que debe existir entre los niveles jerárquico y subordinado.

1.1.2. Antecedentes de Campo

Como antecedentes de la presente investigación, se toman como referencia dos estudios realizados a nivel nacional.

Según Zans Castellón, (2017) en su tesis titulada Análisis de Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el período 2016 concluye que el mejoramiento del Clima Organizacional incidiría de manera positiva en el Desempeño Laboral, y las relaciones interpersonales, dado que los trabajadores

que conforma una organización se puede sentir identificado con la organización y con los equipos de trabajo.

Según Castillo Villagra, (2017), en su tesis titulada Análisis del Clima Organizacional en la Biblioteca Central Salomón de la Selva de la UNAN – Managua, período 2016. determinan que los factores que inciden el clima organizacional es la motivación, el liderazgo, el ambiente físico, los equipo de trabajo, las relaciones interpersonales, la satisfacción y la comunicación los cuales son los elemento de importancia que determina si el clima laboral es positivo o negativo para los trabajadores que conforma una organización.

1.1.3. Antecedentes Internacionales

Según Nelsy Cortés (2009), estudio realizado en la Universidad Veracruzana en la ciudad México concluye para que exista un buen clima organizacional debe existir un liderazgo positivo en donde se debe eliminar los factores negativos que afectan dentro de la organización con el fin de favorecer la armonía entre los trabajadores a tal punto de mejorar comunicación existente en los equipos de trabajos, para que así todos los componentes de la empresa se sientan identificados.

Por otra parte, Brenda Caal (2015), estudio realizado en la Universidad de san Carlos de Guatemala determina que los factores que afectan al clima organizacional son la comunicación interna, falta de reconocimiento, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas, la participación en la decisiones y reconocimiento de algún mérito que un trabajador haya obtenido por su buen desempeño.

1.2 Justificación

El presente estudio del clima laboral del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, propuesto en esta tesis, servirá para que la división de Recursos Humanos de la compañía identifique el estado del entorno laboral dentro de la organización, debido a que el clima laboral es un elemento que influye de manera significativa tanto en los comportamientos individuales como grupales; cabe mencionar que esto permitirá estudiar la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral, las posibles consecuencias que podrían tener en el desempeño de sus actividades; así como, conocer que tan satisfechos están. Lo anterior, se logrará a través de la evaluación de distintos elementos que forman parte del clima organizacional; tales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y otros factores relacionados a ello.

Así mismo, la presente investigación permitirá cambiar la cultura de la organización, por lo tanto, es imperante encontrar y poner en marcha herramientas de gestión humana y de desarrollo organizacional que permitan mejorar la calidad de vida de cada uno de los trabajadores y generar la apertura de nuevos y mejores espacios de convivencia dentro de la empresa, garantizando un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la empresa tendientes a aumentar la productividad y un mejor desempeño en el trabajo.

Además, contribuirá fortalecer a la división de Recursos Humanos de la empresa **Y&C consultores**, para mejorar sus actividades, ya que se aportarán sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores, para su pronta mejoría con respecto al clima laboral en dicha empresa.

Esta tesis es un requisito de culminación de estudios de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua y representa el compromiso de aportar y fortalecer el conocimiento en prácticas administrativas en materia de Gestión del Talento Humano, quien es el factor principal de la Organizaciones en general.

1.3 Planteamiento del Problema

El área de auditoría forma parte de una de las tres divisiones principales de la empresa **Y&C Consultores**, y tiene a su cargo el desempeño de las funciones dirigidas a la prestación de servicios de auditoría externa (financiera) a distintos tipos de organizaciones.

El área de auditoría de la empresa está integrada por 20 trabajadores divididos de la siguiente manera: Dos socios, dos gerentes, dos supervisores, dos seniors, siete staff y cinco asistentes, el fin de esta área es realizar auditorías financieras externas a sus clientes, basados en los lineamientos contenidos en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), con el objetivo de emitir un informe o dictamen que determine si las empresas cumplen o no con los parámetros o estándares definidos para el registro y control de sus operaciones contables y financieras; así como la razonabilidad en la emisión de sus estados financieros.

En el área auditoría de la empresa, no se ha realizado ningún diagnóstico de clima laboral en un período de cinco años, debido a la falta de iniciativa por parte de la división de Recursos Humanos y a la centralización de las decisiones a nivel de los propietarios de la empresa.

Además, no existen instalaciones físicas adecuadas que permitan las facilidades de un adecuado manejo de archivo documental y resguardo de información valiosa para la organización y sus clientes, así también, la falta de mobiliario adecuado para el desarrollo técnico profesional de cada trabajador, considerando estos puntos indispensables en el área de trabajo. Así mismo, existe aglomeración de personal, por ser el área de trabajo muy reducida, la ventilación es inadecuada debido a la falta de mantenimiento en los equipos de aires acondicionados por lo que se dañan con facilidad.

El trabajo que el personal desarrolla involucra obligatoriamente el trabajo en equipo. No obstante, en los diferentes grupos de trabajo ha existido el trabajo de criterio unilateral y no consensuado, lo que conlleva a una mala comunicación entre los equipos de trabajo. Se observa una poca tolerancia en la opiniones divididas y formación de un

solo criterio técnico al momento de finalizar el trabajo desarrollado y presentación de resultados, dejando un sin sabor en el resultado final.

La división de auditoría junto a las divisiones de impuesto y consultoría dependen de forma directa de las disposiciones de los propietarios de la empresa, por lo tanto, las directrices, normativas y código de ética para todo el personal de la compañía provienen directamente de la alta gerencia, quien es la que históricamente ha tenido la facultad de dirigir y controlar la cultura organizacional, así mismo, todo lo que involucre el comportamiento humano y a cada miembro dentro de la organización.

Esto genera que los jefes de área no establezcan control del ambiente laboral ni las condiciones de trabajo que actualmente existen en el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, generado así insatisfacción laboral, mala comunicación y carencia de gestión en cuanto a las mejoras de las instalaciones físicas de las distintas áreas de trabajo.

Así mismo, la insatisfacción laboral se ha generado debido a las exigencias en los tiempos de finalización de los encargos, y a la alta carga laboral. Esto se ha evidenciado a través de los reportes de avances de encargos anuales finalizados que se emitido por los supervisores para finales del año 2020, para evidenciar la productividad de los auditores en donde se observa una diferencia considerable de cantidad de auditorías finalizadas entre un período y otro por auditores.

Por tanto, se hace evidente la necesidad de analizar el clima laboral del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, con el fin de analizar los factores del trabajo que interactúan y afectan las relaciones laborales dentro de la empresa; con el fin de poder aportar recomendaciones e implementar un plan de acción que mejore de forma significativa las condiciones de trabajo dentro de la empresa.

1.4 Formulación del Problema

Pregunta Toral

¿Cómo es el clima laboral del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**?

Preguntas específicas

¿Cuáles son las características del entorno laboral del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**?

¿Cómo son las condiciones laborales físicas en las que se desarrolla el trabajo en el área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**?

¿De qué manera se desarrollan las relaciones interpersonales en el área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**?

¿De qué forma se puede mejorar el ambiente laboral en el área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**?

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Analizar el clima laboral área auditoría de la empresa **Y&C Consultores** durante el período 2018-2020.

2.2. Objetivos específicos

1. Describir el entorno laboral del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**.
2. Evaluar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo en el área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**
3. Determinar la forma en que se desarrollan las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**.
4. Presentar una propuesta de mejora al ambiente laboral del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de empresa.

Según García del Junco & Casanueva Rocha (2001) definen a la empresa como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Por su parte, Villareal (2002) manifiesta lo siguiente: “La empresa es una entidad u organización que se establece con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción y comercialización de bienes y servicios en general para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad.”

Bravo (2007) afirma que “la empresa es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios a la colectividad”

En termino generales la empresa es una entidad con o sin fines de lucro dedicada a la producción, comercialización y prestación de servicios utilizando una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos, humanos) para ofrecer productos acordes a las necesidades, gustos y preferencias del mercado.

3.1.1. Clasificación de la empresa

3.1.1.1 Por su Naturaleza

Las empresas por su naturaleza se clasifican de la siguiente manera:

- a) **Empresas Industriales:** Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.
- b) **Empresas Comerciales:** Son aquellas que se dedican a la compraventa de productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.

- c) **Empresas de Servicios:** Son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad

3.1.1.2 Por el Sector al que Pertenecen

- a) **Empresas Públicas:** Son aquellas que los capitales pertenecen al sector público (Estado).
- b) **Empresas Privadas:** Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales y jurídicas):
- c) **Empresas Mixtas:** Son aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas)

3.1.1.3 Diferencia entre la empresa privada y pública.

- a) **Unipersonales:** Son aquellas cuyo capital pertenece a una sola persona.
- b) **Pluripersonales:** Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales

3.1.1.4 Diferencia entre la empresa privada y pública.

En lo general una empresa privada es un tipo de empresa comercial, financiera, de servicios y agrícola que es propiedad de inversionistas privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios, y está en incongruencia con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales. Las empresas privadas constituyen el sector privado de la economía.

Mientras que una empresa pública es propiedad del gobierno, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial con el fin de velar por los intereses del público de manera general de los ciudadanos.

3.2. Clima organizacional

3.2.1. Definición de clima organizacional

Méndez, (2006) define que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Además, define al clima organizacional

como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional, analizando a este como un sistema de valores en una organización.

Para Chiang, (2010) el Clima Organizacional se refiere a “las características del medio ambiente laboral, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio, teniendo repercusiones sobre su comportamiento.

Por su parte, Sánchez & Silva (2010) define el Clima Organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación,)”. Es decir que el clima organizacional está íntimamente ligado a las percepciones que trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

De acuerdo con Ramírez & Domínguez (2012) el clima organizacional se fundamenta en las percepciones individuales, frecuentemente se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos característicos de la vida en la organización, se refieren a las situaciones actuales dentro de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral”.

Basado en las definiciones que anteceden, el clima organizacional se puede definir como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen del ambiente en el que desempeñan sus labores y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

3.2.2. Características del clima organizacional

Según García & Ibarra (2012) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales

2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa que afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
6. Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa se genere un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

3.2.3. Niveles del clima organizacional

Para Chiavenato, (2007) existen niveles el Clima Organizacional, y estos corresponden: Nivel Elevado: Excitación y orgullo, euforia y entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad. Nivel Bajo: Frialdad y distanciamiento, pesimismo, rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza.

Es decir que en el clima organizacional pueden presentar dos niveles, en correspondencia a la situación, puede ser nivel elevado o nivel bajo, cuando existe bienestar, optimismo, felicidad, compromiso estamos en el nivel elevado, pero cuando la situación es lo contrario, existe desconfianza, desilusión, desobediencia, indisciplina o insubordinación, estamos en el nivel bajo.

Las empresas sin duda pasan por ambos niveles, en correspondencia al contexto que se está viviendo, pero buscan mantenerse en niveles altos, ya que este es el que les permite lograr mejores resultados, cumplir con las metas y objetivos, es por ello que las empresas buscan salir de la manera más rápida posible cuando se encuentran en niveles bajos, se realizan cambios constantes en busca de lograr niveles altos.

3.2.4 Medición del Clima Organizacional

Gibson y Colbs, (2001), medir el clima organizacional “es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Es decir que la medición del clima organización implica tomar en cuenta el ambiente, disposiciones y el modelo de esquema que rige en la organización, para ello es necesario las consultas, la participación de los trabajadores, quienes opinan sobre las realidades que se vive en la empresa.

3.3 Tipo de organización

Según Chiavenato, (2006) las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes; y manifiesta que en su opinión los principales tipos de organizaciones clasificados según sus objetivos, estructura y características principales se dividen en:

1. Organizaciones según sus fines.
2. Organizaciones según su formalidad.
3. Organizaciones según su grado de centralización.

3.3.1 Organizaciones según sus Fines.

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- 1. Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- 2. Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las

entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

3. **Organizaciones Según su Formalidad:** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en
4. **Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Chiavenato, (2006) la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

1. **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
2. **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para

la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

3. **Organización Línea-Staff:** El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.
4. **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.
5. **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. (Chiavenato,2006)

Según Hitt, Black y Porter, (2006) aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

3.3.2. Organizaciones Según su Grado de Centralización. -

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1. **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas

muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

- 2. Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad. (Hitt, Black, J. Stewart, & Porter, 2006)

3.4. Estructura organizacional

Según Chiavenato, (2006) la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Según Robbins, (2005) define que una estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control centralización y formalización.

Las estructuras organizativas de una empresa no son solo estructuras jerárquicas, sino que definen el funcionamiento de la compañía. Principalmente, una estructura organizacional sirve para definir cargos de autoridad o de responsabilidad dentro de una empresa. Al establecer una estructura organizativa dentro de una compañía, se mejoran los procesos de actuación, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro de la empresa y los resultados están controlado.

3.4.1 Tipo de Tipos de Estructura organizacional

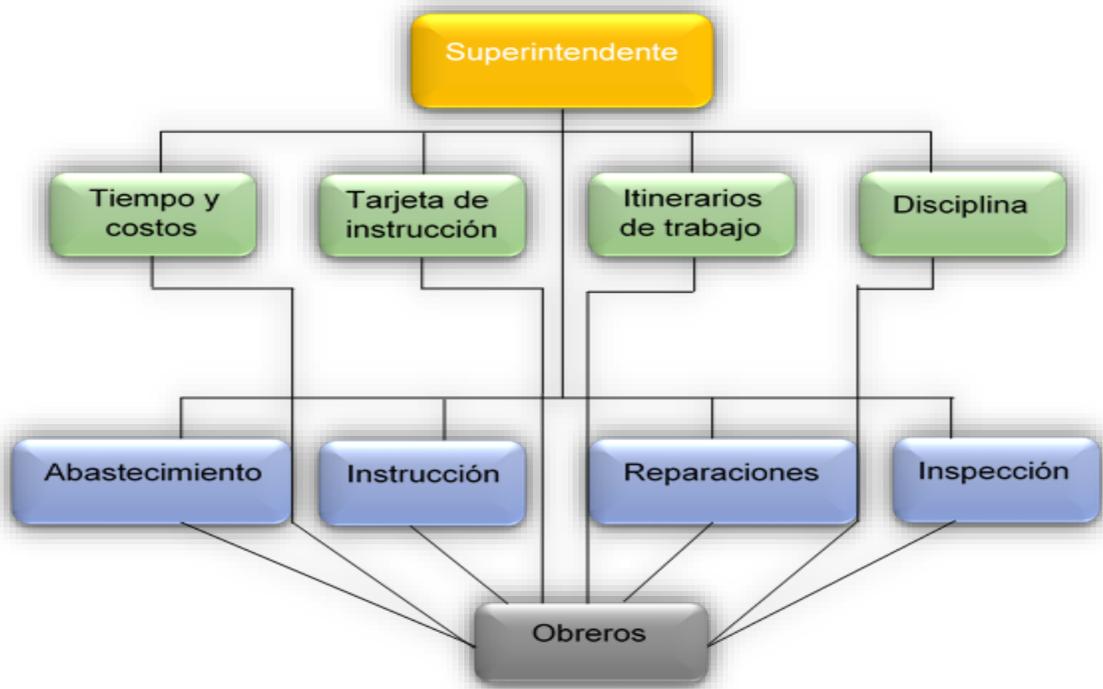
3.4.1.1. Estructura funcional:

Reyes, (2007), Lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos.

- Tomar tiempos y determinar costos.
- Hacer tarjetas de instrucción.
- Establecer itinerarios de trabajo.

- Vigilar la disciplina del taller.
- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- Adiestrar.
- Llevar control de calidad.
- Cuidar del mantenimiento y reparación.

Figura 1: Organización funcional o de Taylor



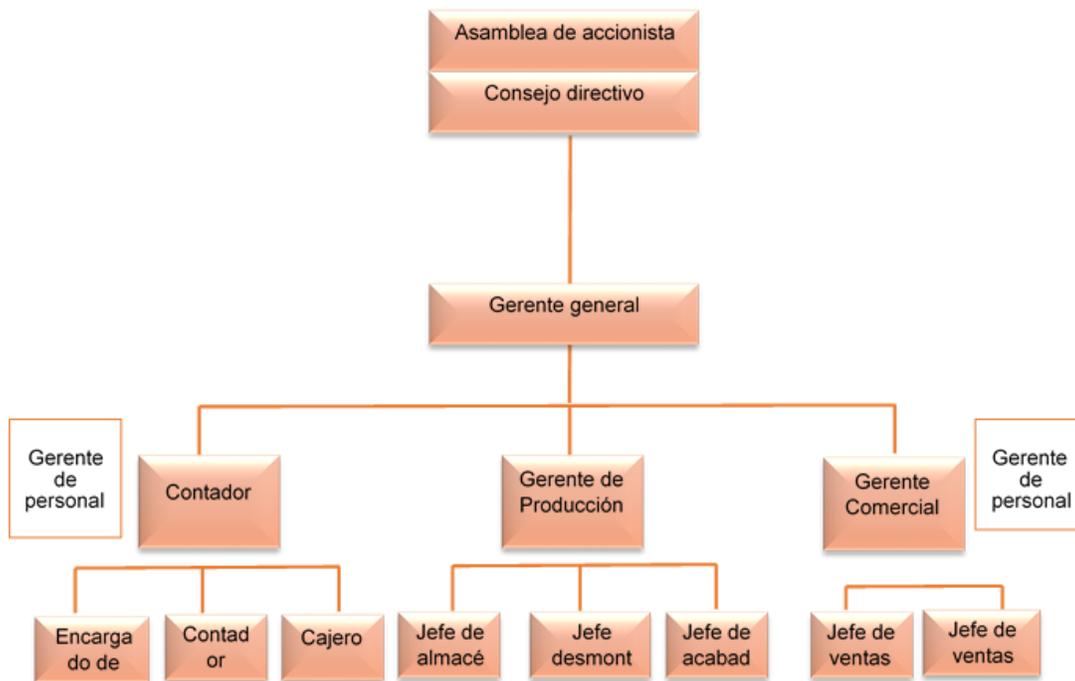
Fuentes (Reyes, 2007)

3.4.1.2. Estructura lineal

La estructura lineal es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo, la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente

al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. (Melinkoff, 1969)

Figura 2: Organización Lineal y Staff



Fuente (Melinkoff 1969)

3.5 Política organizacional

Según Medina, (2012) Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

3.5.1 Tipo de política

Así mismo Medina, (2012) manifiesta dos tipos de políticas divididas en:

- Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.
- Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

Figura 3 Esquema de política organizacional



Fuente (Medina 2012)

3.5.2. Beneficio de aplicación de política

Según Medina, (2012) existen 8 beneficios que permite que los trabajadores se conecten con la organización.

- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo identificado con la empresa.

3.6. Reglamento Interno

De acuerdo a la Asamblea, Nacional Ley N°185 Código del Trabajo de la Republica de Nicaragua, (1996) artículo 255 El reglamento interno será elaborado por el empleador y deberá llenar los requisitos siguientes:

- a) Ser aprobado previamente por la Inspectoría Departamental del Trabajo, la que deberá oír a los trabajadores;
- b) Ser puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que comenzará a regir;
- c) Ser impreso en caracteres fácilmente legibles y colocados en las tablas de avisos para los trabajadores y sitios visibles del lugar del trabajo.

En general, se trata de un instrumento por medio del cual el empleador y los representantes de los trabajadores regulan las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse unos y otros en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa. Sus disposiciones son de observancia general para todos los trabajadores, el empleador y sus representantes en el centro de trabajo.

3.7. Regulación de la Ley 618 Ley general de Higiene y Seguridad del Trabajo en Nicaragua.

- **EPP:** cualquier equipo destinado a ser utilizado por el trabajador para que lo proteja de uno o varios riesgos en el desempeño de sus labores, así

como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)

- **Esfuerzo Físico:** el esfuerzo físico es parte esencial de toda actividad laboral. No solo es un componente de los trabajos “pesados”, sino que es un elemento importante, aunque menos evidente, en otros trabajos como mecanografía, enfermería, montaje de pequeñas piezas, confección textil, etc. Incluso el mantenimiento de una misma postura (de pie o sentado) durante 8 horas puede ser causa de lesiones corporales. (La prevención de los riesgos en los lugares de trabajo, Instituto Sindical de trabajo, Ambiente y salud).
- **Evaluación de riesgo:** es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas
- **Iluminación:** es el flujo luminoso que incide sobre una superficie. (La prevención de los riesgos en los lugares de trabajo, Instituto Sindical de trabajo, Ambiente y salud)
- **Ventilación:** consiste en la en la introducción de aire fresco en un determinado espacio. Es un medio para el control del calor y de los contaminantes existentes en la atmósfera de los centros de trabajo. (Instituto Sindical de trabajo, Ambiente y salud, La prevención de los riesgos en los lugares de trabajo)
- **Ambiente de Trabajo:** cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa sobre la generación de riesgos para la salud del trabajador, tales como: locales, instalaciones, equipos, productos, energía, procedimientos, métodos de organización y ordenación del trabajo, entre otros. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Condición Insegura o Peligrosa:** es todo factor de riesgo que depende única y exclusivamente de las condiciones existentes en el ambiente de trabajo. Son las causas técnicas, mecánicas, físicas y organizativas del lugar de trabajo (máquinas, resguardos, órdenes de trabajo,

procedimientos entre otros) (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)

- **Higiene Industrial:** es una técnica no médica dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores ambientales o tensiones emanadas (ruido, iluminación, temperatura, contaminantes químicos y contaminantes biológicos) o provocadas por el lugar de trabajo que pueden ocasionar enfermedades o alteración de la salud de los trabajadores. (Asamblea, Ley N°185 Código del Trabajo de la Republica de Nicaragua, 1996)
- **Salud Ocupacional:** tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las actividades; evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Seguridad del Trabajo:** es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Peligro:** es la fuente, acto o situación con el potencial de daño en términos de lesiones o enfermedades, daño a la propiedad, al ambiente de trabajo o a la combinación de daños. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Riesgo:** es la probabilidad o posibilidad de que un trabajador (a) sufra un determinado daño a la salud, instalaciones físicas, maquinas, equipos y medio ambiente. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Prevención de riesgos** laborales: es la que pretende evitar o disminuir los riesgos para la salud de los trabajadores, derivados del trabajo. Su reto es colaborar con la implantación de sistemas de trabajo seguro, sanos y

eficientes. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)

- **Riesgo Profesional:** es toda lesión, enfermedad, perturbación funcional física o psíquica, permanente o transitoria, o agravación que sufra posteriormente el trabajador como consecuencia del accidente de trabajo o enfermedad profesional del que haya sido víctima. Se incluye en esta categoría los daños sufridos por el feto de la mujer embarazada o por el niño lactante como consecuencia de no haber cumplido el empleador con las normas de higiene y seguridad ocupacional. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Accidente de trabajo:** es el suceso eventual o acción que involuntariamente, con ocasión o a consecuencia del trabajo, resulte la muerte del trabajador o le produce una lesión orgánica o perturbación funcional de carácter permanente o transitorio. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Enfermedad profesional:** es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador presta sus servicios y que provoque una incapacidad o perturbación física, psíquica o funcional permanente o transitoria, aun cuando la enfermedad se detectare cuando ya hubiere terminado la relación laboral. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Prevención:** conjunto de técnicas, métodos, procedimientos, sistemas de formación, dirigidos a la mejora continua de las condiciones de seguridad e higiene en el puesto de trabajo. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)
- **Procedimiento trabajo seguro (PTS):** es una descripción detallada de cómo proceder para desarrollar de manera correcta y segura un trabajo o tarea. Son la definición de un método sistemático de trabajo integrado en el proceso productivo, en el que se recogen los aspectos de seguridad que se debe aplicar con la actividad realizada. Pretenden eliminar o reducir los

actos inseguros. (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007).

- **Mapa de Riesgo:** Es la caracterización de los riesgos a través de una matriz y un mapa, estos se determinarán del resultado de la estimación al riesgo por áreas y puestos de trabajo, donde se encuentra directa o indirectamente el trabajador. (Asamblea, Acuerdo Ministerial N° JCHG-011-09-08, 2008)
- **Matriz de Riesgo:** Herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos. (Asamblea, Acuerdo Ministerial N° JCHG-011-09-08, 2008)

Tabla 1: Ley No. 618, Higiene y seguridad ocupacional

<i>Artículo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Descripción</i>
Arto. 3	Seguridad de Trabajo	Conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo la prevención y protección contra los factores de riesgos que puedan ocasionar accidentes.
Arto. 3	Condición insegura o peligrosa	Es todo factor de riesgo que depende única y exclusivamente de las condiciones existentes en el ambiente de trabajo
Arto. 3	Ambiente de Trabajo	Cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa sobre la generación de riesgos para la salud del trabajador
Arto.18 (inciso 2)	Medidas preventivas de riesgo laboral	Adoptar las medidas preventivas necesarias y adecuadas para garantizar eficazmente la higiene y seguridad de sus trabajadores.
Arto 18 (Inciso 5)	Mapa de Riesgo	Elaborar un diagnóstico inicial que contemple un mapa de riesgos laborales específicos de la empresa y su correspondiente plan de promoción y prevención del trabajo saludable.
Arto.18 (inciso 14)	Equipo de protección Personal	Proporcionar gratuitamente a los trabajadores los equipos de protección personal específicos, según el riesgo del trabajo que realicen, darles mantenimiento, reparación, y sustituirlo cuando lo amerite
Arto .28	Reporte de accidente de Trabajo	El empleador debe reportar los accidentes leves en un plazo máximo de 5 días y los mortales, graves y muy graves en un plazo de 24 horas hábiles al MITRAB, Seguro Social y Ministerio de Salud.
Arto. 114 (inciso 1)	Evaluación de los riesgos Higiénico Industriales	La evaluación inicial de los riesgos que se deberán realizar con carácter general para identificarlos, teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad, la cual se deberá realizar con una periodicidad mínima de una vez al año.

Fuente (Asamblea, Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo, 2007)

Tabla 2: Ley No. 185, Código del Trabajo

DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Y DE LOS RIESGOS PROFESIONALES		
<i>Artículo</i>	<i>Contenido</i>	<i>Descripción</i>
Arto.103	Los EPP serán provistos por el empleador	Los equipos de protección personal serán provistos por el empleador en forma Gratuita, deberán darles mantenimiento, reparación adecuada y sustituirlos cuando lo amerite.
Arto.109	Riesgos profesionales	Se entiende por riesgo profesional los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ocasión del trabajo.
Arto.115	Los riesgos profesionales pueden producir	a) La muerte. b) Incapacidad total permanente. c) Incapacidad parcial permanente. d) Incapacidad temporal.

Fuente (Asamblea, Ley N°185 Código del Trabajo de la Republica de Nicaragua, 1996)

3.7.1 Condiciones de Trabajo

Respecto a las condiciones de trabajo, Chiavenato (2007) señala que “Las condiciones de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo”.

La condición de trabajo, están vinculada con el estado del entorno laboral los daños a la salud ocasionada por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales; son el resultado de la existencia de unas condiciones de trabajo que implican la exposición a factores de riesgo en el lugar donde se realizan las labores y de una deficiente o inadecuada organización.

3.7.2. Condiciones ambientales de trabajo.

Chiavenato (2007) señala que la iluminación es fundamental para que cualquier persona pueda desarrollar sus actividades; sin embargo esta condición no hace referencia sólo a la iluminación general sino a la cantidad de iluminación que existe en el lugar, ya que en caso de existir una iluminación deficiente esta podría provocar fatiga en los ojos, perjudica el sistema nervioso, así mismo se considera que es causante de una deficiente calidad de trabajo y es responsable de muchos accidentes; por tanto todo lugar de trabajo debe encontrarse un buen sistema de iluminación, cumpliendo los siguientes requisitos:

- a) Ser suficiente
- b) Estar constante y uniformemente distribuido para evitar la fatiga de los ojos

3.7.2.1. Iluminaciones adecuadas en los lugares de trabajo

Por su parte Cortes, (2002) menciona:

1. La iluminación de cada zona o parte de un lugar de trabajo deberá adaptarse a las características de la actividad que se efectúe en ella, teniendo en cuenta:
 - a) Los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores dependientes de las condiciones de visibilidad.
 - b) Las exigencias visuales de las tareas desarrolladas.

- 2) Siempre que sea posible, los lugares de trabajo tendrán una iluminación natural, que deberá complementarse con una iluminación artificial cuando la primera, por sí sola, no garantice las condiciones de visibilidad adecuadas. En tales casos se utilizará preferentemente la iluminación artificial general, complementada a su vez con una localizada cuando en zonas concretas se requieran niveles de iluminación elevados.

3.7.2.2 Tipo de Iluminación

Los tipos de iluminación Según indica Chiavenato,(1999):

- a) Iluminación directa. La luz incide directamente sobre la superficie iluminada, es los más económicos y utilizados para grandes espacios.
- b) Iluminación indirecta. La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos. Es la más costosa.
- c) Iluminación semi indirecta. Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes.
- d) Iluminación semi directa. La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada, y cierta cantidad de luz la reflejan paredes y el techo.

3.7.3. Riesgo laboral

Por su parte Solé Creus (2006) señala que los riesgos profesionales son el conjunto de enfermedades y los accidentes que pueden ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo. La palabra riesgo indica la probabilidad de ocurrencia de un evento tal como una caída, una descarga eléctrica.

3.7.3.1 Tipo de riesgo

Es importante tener conocimiento de todos los distintos tipos de riesgos con los cuales hay que tener cuidado en el trabajo, tanto los que son evidentes como los ocultos. Los riesgos en el lugar de trabajo se pueden separar en distintas categorías, por ejemplo, riesgos de seguridad, riesgos químicos y biológicos, ergonómicos y otros riesgos para la salud.

El proceso de gestión del riesgo consiste en identificar y analizar los distintos tipos de riesgos que tiene que afrontar la organización para determinar su probabilidad y las posibles consecuencias si llegan a producirse. Se evalúan los riesgos tomando como base determinados criterios y se concluye si resultan aceptables o, en caso contrario, la forma de tratamiento que debe aplicarse para reducirlos (por ejemplo; reduciendo la probabilidad de que se produzcan, disminuyendo las consecuencias, transfiriendo la totalidad o parte de los riesgos o evitándolos). Después, será necesario desarrollar, implantar y gestionar planes concretos para controlar los riesgos identificados. (ORTIZ, 2008)

1. **Riesgo Biológico:** Se pueden dar cuando se trabaja con agentes infecciosos.
2. **Riesgo Ergonómico:** Se refiere a la postura que mantenemos mientras trabajamos.
3. **Factores Psicosociales:** Es todo aquel que se produce por exceso de trabajo, un clima social negativo, etc., pudiendo provocar una depresión, fatiga profesional.

3.7.4. Accidente laboral

Se trata del evento que se causa un daño involuntario o que modifica el estado habitual de los sucesos. En otras palabras, es un suceso no planeado y no deseado que provoca un daño, lesión u otra incidencia negativa sobre un objeto o sujeto. (Taylor, Easter y Hegney, 2005)

Por lo tanto, un accidente de trabajo se considera una contingencia que le ocurre a una persona en el marco de su actividad laboral o mientras se dirige desde su domicilio hacia su lugar de empleo (o viceversa). La legislación brinda protección a los trabajadores ante esta clase de accidentes. (Báez 2017)

Tomando como referencia los conceptos de los diferentes autores, el accidente laboral es todo daño que sufre una persona a causa de su trabajo y que le produzca lesiones de incapacidad o muerte. De igual forma, se percibe como accidente del trabajo, los daños físicos o síquicos que sufren los trabajadores de las empresas. Los accidentes

laborales pueden ocurrir durante una actividad de faena o en el trayecto de ida o regreso del lugar de empleo.

3.7.5. Equipo de Protección

Los equipos de protección personal (EPP) son aquellos destinados a proteger al trabajador de los riesgos que puedan amenazar su salud y su seguridad. Se adaptan al usuario y permiten trabajar con comodidad, sin riesgos para el trabajador. Los equipos de protección individual no eliminan los riesgos laborales, sino que su misión consiste en reducir al máximo las consecuencias de un posible daño causado por un accidente de trabajo o enfermedad profesional. (Alvarez, Herráez, & Prieto, 2013)

3.7.6. Recursos

Los recursos de una empresa son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Estos factores pueden ser de cualquier tipo: personas, maquinaria, dinero, una tecnología concreta, entre otros

3.7.6.1 Clasificación de los recursos.

Según (Chiavenato I. , 2008) existe la siguiente clasificación de recursos en una empresa:

Recursos Materiales:

- Instalaciones: edificios, terrenos, oficinas, herramientas.
- Materias Primas: materias auxiliares, producto en procesos

Recursos Técnicos:

- Sistemas de producción: de ventas, finanzas, administrativos.
- Patentes, marcas y derechos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Recursos Humanos:

Poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.

- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos.
- Experiencias, conocimientos, etc.

Recursos Financieros:

- Propios: Aportes de socios, dinero, utilidades, etc.
- Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

3.8. Condiciones ergonómicas

La ergonomía ocupacional se basa en la adaptación del entorno laboral para conseguir el bienestar del trabajador, contribuir positivamente en su salud y facilitar la correcta realización de sus tareas y funciones. Los principios de la ergonomía ayudan a diseñar un entorno productivo, que a la vez preserva la salud del trabajador y elimina o minimiza el número y las consecuencias de los accidentes y riesgos laborales. En definitiva, el principal objetivo de la ergonomía laboral es evitar lesiones laborales y enfermedades profesionales.

3.8.1. Postura

No por el hecho de trabajar sentado podemos decir que el trabajo de oficina es un trabajo cómodo; sin embargo, es cierto que una posición de trabajo de pie implica un esfuerzo muscular estático de pies y piernas que desaparece cuando nos sentamos (Gonzales, 2015)

3.8.2. Silla

Es evidente que la relativa comodidad y la utilidad funcional de sillas y asientos son consecuencia de su diseño en relación con la estructura física y la mecánica del cuerpo humano. Los usos diferentes de sillas y asientos, y las dimensiones individuales requieren de diseños específicos, no obstante, hay determinadas líneas generales que pueden ayudar a elegir diseños convenientes al trabajo a realizar.

Para conseguir una postura de trabajo correcta partiremos del análisis de los criterios relacionados con el equipamiento básico, que comprende:

- El asiento debe ser regulable en altura.
- Debe tener una anchura entre 38-42 cm.
- Tanto el asiento como el respaldo serán acolchados y deberán estar elaborados con tela y material de relleno que permita la transpiración.
- El respaldo deberá ser regulable en altura y ángulo de inclinación.
- Debe ser inclinable atrás/adelante por mecanismo bloquean

3.8.3. Mesa

Por su parte Rodríguez menciona que los bordes y las esquinas tienen que estar redondeados y sin salientes. Es aconsejable que la mesa tenga un acabado mate y un color suave. La altura de la mesa ha de estar a la altura de los codos del usuario cuando está sentado, puesto que la postura correcta en el escritorio es con los codos en descanso y flexionados 90°. Tiene que haber un espacio libre suficiente bajo la mesa para acomodar al usuario. La superficie del tablero ha de tener el tamaño suficiente para colocar todos los elementos necesarios para llevar a cabo la tarea de manera cómoda.

- Se recomienda que el tablero de la mesa sea regulable en altura.
- En caso de que la altura sea fija, es conveniente que ésta sea entre 70-75 cm aproximadamente.
- El tablero debe tener el mínimo espesor posible.
- La dimensión del tablero deberá permitir la colocación adecuada de todos los elementos del trabajo para evitar las torsiones de tronco o giros de cabeza innecesarios.
- Se recomienda el uso de alas auxiliares al mismo nivel que el tablero de la mesa principal. • La superficie deberá ser de material mate para reducir los reflejos y preferentemente de un color claro suave.
- Los bordes y esquinas de la mesa deberán ser redondeados para evitar golpes y arañazos a los trabajadores. (Rodríguez, 2008)

3.8.4. Ordenador

El borde superior de la pantalla tiene que estar por encima del nivel de los ojos. La distancia visual entre los ojos y la pantalla ha de ser <40 cm. La pantalla y/o el teclado

tienen que situarse frente al usuario. Es aconsejable que la inclinación del teclado sea ajustable, de manera que permanezca estable en la posición que se elija. Tiene que haber una distancia horizontal entre el teclado y el borde frontal de la mesa <10 cm. El tamaño óptimo de la pantalla es <35 cm (14”) para las tareas de lectura, o <42 cm (17”) para las tareas con gráficos, midiéndolo diagonalmente. Es importante que el manejo del ratón sea posible tanto para zurdos como para diestros. La posición del ratón ha de permitir el apoyo del antebrazo sobre la mesa, y de parte de los dedos sobre el propio ratón, sin que sea necesario estirar excesivamente el brazo. Además, la superficie sobre la que descansa debe permitir un movimiento fácil. La legibilidad de los caracteres de la pantalla ha de estar garantizada, ajustando el tamaño de los mismos, el brillo y el contraste (Chavarria, 2005)

3.9. Comunicación.

Chiavenato (2007) dice que “la comunicación implica intercambios de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.”

Para Cubas, (2015), menciona que para lograr las relaciones humanas productivas debe adoptar una actitud positiva, propiciar una comunicación clara y honesta, alentar la participación y crear un ambiente de confianza. Para el autor, el jefe es el responsable de propiciar una comunicación clara y honesta.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

3.9.1 Tipos de comunicación en la organización

Según Robbins, (1999) la comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Ascendente:** Es utilizada para facilitar la retroalimentación a aquellos que tienen un alto cargo dentro de la organización. Básicamente, la comunicación ascendente, informa todo tipo de progreso tanto de las metas como de posibles problemas existentes que tiene la empresa. Los altos ejecutivos, tienen la posibilidad de saber más a fondo como sus colaboradores responden a sus trabajos, cual es el ambiente de trabajo que se desarrolla a diario, y las posibles inconformidades o conformidades en su área correspondiente. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- **Descendente:** Es utilizada por los líderes de grupo que están encargados principalmente de hacer cumplir todo tipo de metas en sus colaboradores. Este tipo de comunicación informa las pautas que se deben llevar a cabo para el desarrollo de las actividades planteadas en general, también para retroalimentar aspectos del desempeño de cada uno, y conocer las políticas a seguir de la compañía. Los líderes encargados de las principales funcionalidades básicas pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.
- **Lateral:** Este tipo de comunicación, se utiliza principalmente para hacer comunicaciones directas verbales, el uso adecuado de los correos electrónicos corporativos y retroalimentaciones que se generan durante las reuniones grupales. La comunicación lateral, hace que se desarrolle la efectividad en la comunicación a la cual se está trabajando por cada uno de los colaboradores.

3.10 Sistema de compensación

Dessler, (2011) manifiesta que la compensación se refiere a todas las formas pago o recompensas que otorga a los empleados y derivan de su empleo la compensación tiene dos componentes, pago financiero directo en forma de sueldo, salario incentivo,

comisiones, bonos y pago indirecto en forma de prestación financiera como seguro y vacaciones pagadas.

Las recompensaciones son un mecanismo de motivación que utiliza las empresas para que sus colaboradores cooperen con el cumplimiento de los objetivos establecido ya que es de mucha importancia para la gerencia con el fin de cumplir las metas establecida en la organización.

3.10.1. Tipo de compensación

Chiavenato, (2002) Existe dos tipos de Compensaciones Organizacionales la cuales se pueden clasificar en:

a) Financieras:

- Directas: salario directo, bonificaciones y comisiones
- Indirectas: DSR (para trabajadores por hora), vacaciones, primas, propinas, horas extras, primas por salario, adicionales y efectos financieros de los beneficios concedidos.

b) No Financieras: oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y del trabajo, promociones y libertad y autonomía en el trabajo...” Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. En algunos casos estos beneficios se extienden también a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación a club.
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo.
- Música ambiental.
- Actividades deportivas y comunitarias.
- Paseos y excursiones programados.

Algunas actividades recreativas incluyen también objetivos sociales, como festividades y celebraciones que buscan el fortalecimiento de la organización informal. Beneficios supletorios: servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados

ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte.
- Restaurante en el sitio de trabajo.
- Estacionamiento privado.
- Horario móvil de trabajo.
- Cooperativa de productos alimenticios o convenios con supermercados.
- Agencia bancaria en el sitio de trabajo.

Las compensaciones son importantes para los trabajadores, ya que afecta de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si las aplicaciones de tales retribuciones son no adecuadas pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente la empresa

Existen criterios que las empresas utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones, dentro de éstos se encuentra la equidad salarial, la cual se clasifica en interna y externa.

- Equidad interna: es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles.
- Equidad externa: es la retribución que los trabajadores creen justa respecto de lo que obtienen los trabajadores de empresas externas, por la realización del mismo trabajo

3.11. Motivación

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. Uno de ellos hace referencia a que: “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007).

De igual modo, Amorós, (2007), define la motivación laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada,

dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.”

Se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; también se puede concebir como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2005).

En síntesis, se pueden diseñar estrategias y crear condiciones que permiten un aumento en la motivación de las personas y por ende en sus patrones de conducta para lograr ciertas metas y objetivos; puesto que, la motivación es un concepto dinámico que sólo se comprende parcialmente, ya que genera cambios en las personas, tomando en cuenta la historia, experiencia (necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas) y su relación con el medio y sus semejantes.

3.11.1 Clasificación de las motivaciones

Gray (2008), define la clasificación de las motivaciones de la siguiente manera:

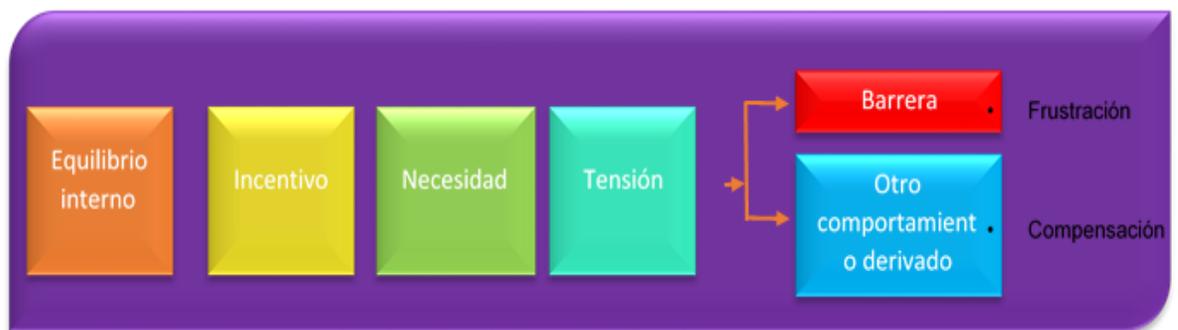
- Motivación Positiva, Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo, la motivación puede ser intrínseca y extrínseca. Aunque el objeto a lograr no le trae ningún beneficio a la persona, pero lo realiza y lo logra motivado, si se refiere a un objetivo positivo que va a traer beneficio al individuo es una motivación positiva.
- Motivación Negativa, Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. De la familia o de la sociedad. Esta motivación lleva al individuo a hacerlo obligadamente no por gusto particular si no gusto de terceras personas.

3.11.2 Ciclo de motivacionales

La motivación se puede describir a través de un ciclo, como se muestra en la figura n°4, puesto que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad, como lo plantea Chiavenato (2007):

Partiendo de la definición de la motivación como un proceso, es decir como una secuencia interconectada de eventos que se originan de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma. Al centrar la motivación en la búsqueda de la satisfacción de diferentes necesidades es de vital importancia el estudio de las etapas que comprende el ciclo motivacional

Figura 4 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad



Fuente Chiavenato (2007)

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. Por lo que la necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo humano. La aparición de un estímulo genera una necesidad, dicha necesidad hace que nazca un estado de tensión, desequilibrio que conduce al individuo a realizar una acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad del desequilibrio. Si la acción realizada es eficaz el individuo encontrará satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, el individuo retornará a su estado de equilibrio. (Chiavenato, 2007)

Además, Chiavenato (2007) plantea que en el ciclo motivacional no siempre puede satisfacer la necesidad, ya que también puede frustrarse o bien compensarse (transferida) trazando así dos situaciones (representadas en figura n 5):

Figura 5 Ciclo motivacional con frustración o compensación



Fuente: Chiavenato (2007)

3.12 Definición de Liderazgo

El liderazgo en la actualidad es un tema de gran interés y juega un papel muy importante en los diferentes escenarios organizacionales.

El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es "laed", que significa camino". Laeden el verbo significa viajar", se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo.

Chiavenato, (2009) destaca que "El liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

3.12.1 Estilo de liderazgo

Los estudios e investigaciones en torno a los estilos del liderazgo son múltiples y variados, con los cuales se busca determinar cómo se desenvuelven en los diferentes escenarios dentro de las organizaciones, con el interés de aclarar cómo afecta el rol que desempeña esta posición en el desarrollo y sostenibilidad de los procesos realizados por las empresas.

Son varias las particularidades que caracterizan a las personas que desempeñan un rol de liderazgo en las organizaciones, diferentes autores se han enfocado en identificar y clasificar los diferentes estilos de liderazgo, los cuales denotan la forma de

como proceden los líderes dentro de las compañías y los equipos de trabajo, así como sus acciones, formas de dirigir a las personas y la manera como orientan los procesos de las empresas, para conducirlos al logro de los objetivos y metas trazadas.

Los estilos de liderazgo han sido definidos y agrupados por algunos autores como los más relevantes en el período comprendido entre el año 2010 y el año 2020, que son tratados a continuación.

- **Liderazgo laissez-faire**

El tipo de liderazgo laissez-faire (que en otras ocasiones recibe el nombre de liderazgo delegativo) se caracteriza por la no intervención y la carencia de retroalimentación para con los empleados. El concepto “laissez-faire” proviene del francés “dejar pasar” o “dejar ser”. Esto alude al principio de no intervención y de ejercer el mínimo control posible sobre los empleados. (Garcia & Allen, 2016).

Es un tipo de liderazgo que rechaza el autoritarismo y que dota a los empleados de vía libre para llevar a cabo sus ideas y proyectos, valiéndose de su experiencia y motivación.

Como punto fuerte, este tipo de liderazgo laissez-faire puede aumentar la creatividad y proactividad de los empleados. Como punto negativo, puede generar dinámicas de holgazanería si los empleados perciben que su trabajo no es valorado ni supervisado

- **Liderazgo autocrático**

El liderazgo autocrático se basa en la legitimidad total de los jefes para tomar decisiones y establecer estrategias y planes de acción sin la participación del grupo de trabajo. El líder ostenta el poder absoluto y nadie cuestiona ni desafía sus directrices. (López, Garza, & Zavala, 2020)

De acuerdo a lo antes mencionado este tipo de liderazgo funciona bien en organizaciones muy cambiantes y en las que las tareas necesitan ejecutarse de forma

rápida. Se elimina la posibilidad de que los trabajadores se relajen, pero también puede causar aversión y mala química en la oficina

- **Liderazgo democrático**

También conocido con el nombre de *liderazgo participativo*, este estilo de liderazgo intenta implicar a los trabajadores en la configuración de estrategias y dinámicas laborales. El líder es el encargado de promover el diálogo y la toma de decisiones entre todo el grupo, intentando recibir las opiniones de cada empleado, aunque finalmente sea él quien tome las decisiones. (García & Allen, 2016)

- **Liderazgo transformacional**

Es uno de los estilos de liderazgo más valorados en la actualidad debido a lo que implica para las organizaciones modernas.

Ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (Hermosilla, Costa, & Paez, 2016)

- **Liderazgo transaccional**

Algunos autores definen liderazgo transaccional como un enfoque que no está basado en una relación dar y recibir, como tradicionalmente ocurre en las relaciones líder-seguidor en los equipos de trabajo, sino que se basa en la personalidad y características del líder y su habilidad para generar diferentes resultados a través del ejemplo suyo y la fusión de una visión energizante y objetivos retadores, este tipo de liderazgo se hace interesante en cuanto a su empleabilidad cuando hay la necesidad resolver un tema específico, el cual no busca una transformación general dentro de la organización. (Fernández & Quintero, 2017)

3.13 Competencia

Según Chiavenato, (2009) en donde menciona que una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos,

habilidades juicios y actitudes que agreguen valor económico para la organización y valor social para la persona. Esta forma de comportamiento, repetitiva y mejorada por la misma experiencia, es lo que hace a una persona competitiva.

3.13.1 Clasificación de la competencia

- **Competencia básica:** Se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos.
- **Competencias Transversales:** También llamadas genéricas se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad.
- **Competencias Técnicas:** Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

3.14 Trabajo en equipo

Guitierrez, (2010) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

3.14.1 Condiciones para el trabajo en equipo

Por su parte Gutiérrez manifiesta que los equipos de trabajo exitosos requieren una serie de condiciones para ayudar a desarrollarlos, la cual se describirán a continuación:

- **Condiciones propicias**

Todo líder de una organización debe conocer y creer en el trabajo en equipo, para promover algunas tareas, mejorar, e innovar constantemente; es el encargado de

desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario, esto se logra por medio de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.

- **Formación del equipo**

El primer paso al momento de la creación de un equipo es la designación de la persona que será la responsable del proyecto o tarea (líder o coordinador), esto se hace en función del objetivo del proyecto. Las cualidades necesarias para ser líder deben ser que la persona sea madura y digna de confianza, con un alto grado de motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para llegar a acuerdos y lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.

- **Establecer y aclarar objetivos**

Todos los colaboradores de la organización deben tener presente cuales son los objetivos, algo importante es que tienen que ser compartidos, que se consideren realmente importantes, así como alcanzables en un tiempo razonable (normalmente de tres a seis meses) a partir de esto cada persona sabrá lo que se espera del equipo y que puede aportar para beneficio del mismo.

- **Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades)**

Los miembros de un equipo deberán contar con un entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas, así como conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto. El líder deberá tener la habilidad de analizar, asesorar y solucionar problemas.

- **Participación y buenas relaciones interpersonales**

Para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en el proyecto.

- **Comunicación y manejo de conflictos**

En todo grupo de personas pueden existir conflictos debido a diferentes motivos los cuales representan obstáculos para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad por ello la comunicación es de vital importancia para evitar que obstaculice un proyecto y el líder es quien debe solucionar de la mejor manera posible el conflicto, para un bien común y para mantener un clima agradable.

3.14.2 Equipo de trabajo

Un equipo de trabajo aparte de tener un objetivo operativo, un sentido de pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientada hacia los objetivos globales mucho más amplios y específicos que justifican su existencia cuya misión es lograr una rentabilidad adecuada. (Gutiérrez, 2010)

3.14.3 Grupo de trabajo

Es un conjunto de personas limitadas en cuanto a número que tiene cierto grado de interacción y objetivos compartidos. (Gutiérrez, 2010)

IV. HIPÓTESIS

El clima laboral influye significativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales del área auditoría de la empresa ***Y&C Consultores***.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos Especifico	Variable	Definición de Variable	Indicador	Instrumentos
Describir el entorno laboral del área auditoría de la <i>empresa Y&C Consultores</i>	Entorno laboral del área de auditoría	Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional	Perfil de la empresa. Estructura de la organización. Objetivos del área. Funciones del área. Perfil del puesto. Reglamento interno. Política.	Revisión documental Encuesta Entrevista
Evaluar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo en el área auditoría de la <i>empresa Y&C Consultores</i>	Condiciones Física de trabajo del área de auditoría	Chiavenato (2007) señala. "Las condiciones de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo	Ley N° 618 Ley de Higiene y seguridad del Trabajador Condiciones de trabajo Condiciones Ergonómica Espacio físico Tipo de recursos Riesgo laboral	Encuesta Entrevista Guía de Observación
Determinar la forma en que se desarrollan las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo del área auditoría de la <i>empresa Y&C Consultores</i>	Relaciones Interpersonales en el área de auditoría	Bisquerra (2003) una relación interpersonal "es una interacción recíproca entre dos o más personas." Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social	Comunicación Liderazgo Nivel de motivación Trabajo en equipo Sistema de recompensa	Encuesta Entrevista

Fuente: Elaboración propia.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque de naturaleza cualitativa porque se analizarán las percepciones, opiniones, y experiencia generada por los trabajadores que conforma el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**. Así mismo de forma cuantitativa se estudiará el nivel de conocimiento de los trabajadores y los problemas relacionado con los servicios ofertados por la compañía **Y&C Consultores**, esto permitirá analizar el clima laboral del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, por lo que contribuirá a la comprensión de los fundamentos teóricos, prácticos, metodológicos y técnicos de la investigación.

6.2. Tipo de investigación

Según Kerlinger (2009) la investigación científica es sistemática, empírica y crítica sistemática porque no deja los hechos a la casualidad, sino que se trata de una actividad disciplinada. Empírica porque se trata de recolectar y analizar datos de la realidad. En este aspecto la tesis plantea analizar el clima laboral del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores** con el objetivo de solucionar las problemática que afectan el clima laboral la compañía en estudio.

El tipo de investigación aplicada en esta tesis es una combinación descriptiva y explicativa debido a que la investigación descriptiva, demuestra el ambiente natural por lo que describe reseña e identifican hechos, situaciones, rasgos, característica de un objeto de estudio, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de la situación, hechos y fenómenos.

A este fin, en el presente trabajo se describirán los distintos aspectos que constituyen el clima laboral del área de auditoría de la empresa **Y&C consultores**, como son las condiciones físicas de las instalaciones de la empresa, las políticas de higiene y seguridad ocupacional establecidas, así como las relaciones interpersonales que se mantienen entre los miembros del equipo de trabajo.

6.3. Población y Muestra

El universo del presente estudio está constituido por personal que labora en la empresa **Y&C Consultores**, la cual está integrada por 34 trabajadores los cuales se encuentra dividido de la siguiente manera área de auditoría (20), área de impuestos (7) y área de consultorías (7).

De acuerdo con el enfoque cualitativo de esta investigación se hará un sondeo a los trabajadores a través de un muestreo no probabilístico por convivencia basado en criterios de selección, donde se escogerán de forma directa los elementos de la muestra que deseen participar en el estudio.

No se tomó el total del universo para no caer argumentaciones que imposibilitara la recolección de la información de los datos a través de los instrumentos aplicado a la población considerando los siguientes criterios el acceso a la información a través del personal disponible, selección de muestra disponible, las edades y el sexo de los trabajadores.

Decidiendo seleccionar una muestra que está conformada por el área de auditoría, quedando la muestra en un total de 20 trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, cuyas edades oscilaron entre 24 a 55 años perteneciente a ambos sexos.

6.4. Método de análisis e instrumentos para la recolección y análisis de datos

El método que se utilizará para la investigación será el método inductivo y los instrumentos serán la encuesta con opción múltiple, dirigidas al personal que serán la población y muestra del estudio y la entrevista con preguntas abiertas, dirigida al jefe de área y la guía de observación con el fin de verificar las condiciones que brinda la empresa **Y&C Consultores** a sus trabajadores.

Para la elaboración de los instrumentos se utilizó la matriz de la operacionalización de variable por objetivo específico de la investigación donde se ubican los principales indicadores, se formula los cuestionarios como la encuesta; la entrevista y la guía de observación, para obtener información necesaria de las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y la motivación laboral que se manifiesta en la empresa **Y&C Consultores**.

- **Entrevista**

Se utilizará la entrevista donde se plasmarán una serie de preguntas abiertas dando oportunidad a recibir mayor retroalimentación de parte del jefe de área de la empresa **Y&C Consultores**.

- **Encuesta**

Se elabora una serie de preguntas específicas con factores de selección, que permitan obtener datos de modo rápido y eficaz sobre la percepción de los distintos factores que podrían afectar el clima organizacional.

- **Guía de observación**

Se utilizará la observación directa, en donde se realizará un recorrido por el área de trabajo para identificar los distintos factores que pudieran estar afectando el clima organizacional.

Para el procesamiento de datos se utilizará el programa Excel donde se tabulará los resultados que reflejen los instrumentos aplicados a los trabajadores del área auditoría de la empresa **Y&C Consultores**.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

Capítulo I: Entorno laboral del área auditoría de la empresa Y&C Consultores

En este apartado se pretende describir el entorno laboral de la empresa en base a la cual se está efectuando el presente trabajo, por lo que se describe a continuación el perfil de la empresa **Y&C Consultores**, la estructura de la organizacional, los objetivos del área, las funciones del área, el perfil del puesto, el reglamento interno de la empresa y las políticas de la empresa, lo que permitirá tener una percepción acertada del funcionamiento y del que hacer de la empresa.

1.1. Perfil de la empresa **Y&C Consultores**

Y&C Consultores es una empresa fundada en el año 2001, organizada y constituida de acuerdo con las leyes de la República de Nicaragua y que funciona bajo los lineamientos de los estándares internacionales de contabilidad y auditoría (**NIIF y NIAS**); surgió como una idea de emprendimiento de un grupo de profesionales de la contabilidad, que tiempo después decidieron venderla a una firma internacional.

Desde el año 2003 la empresa es representante de **Y&C Consultores Internacional** en el territorio nicaragüense. Como miembros de **Y&C Consultores**, la empresa tiene acceso a todos los recursos a nivel internacional y el deber de cumplir con todas las normas profesionales y controles de calidad establecidos por ésta, así como el debido entrenamiento profesional de todo su personal.

Los trabajadores están capacitados para proporcionar una amplia gama de servicios integrados de auditoría, asesoría de negocios e impositiva, tanto a clientes locales como internacionales, enfocados en la variedad de industrias que operan en la República de Nicaragua. Las competencias abarcan, a su vez, la revisión de proyectos financiados por organismos internacionales.

Como miembro de la empresa **Y&C Consultores**, está preparada para manejar clientes que abarcan múltiples sectores de la industria que van desde el sector agrícola hasta el minero; de la construcción y manufactura a la alta tecnología; desde la producción de alimentos a la producción de textiles y ropa; de las telecomunicaciones al

transporte; del sector bancario y corretaje de seguros al de servicios; de la gestión de residuos a la de restaurantes y hoteles; desde instituciones gubernamentales hasta entidades sin fines de lucro.

1.1.1. Visión de la empresa Y&C Consultores

Ser reconocidos por nuestros clientes como excelentes asesores, para ayudarles en la consecución de sus objetivos estratégicos y mejorar su gestión.

1.1.2. Misión de la empresa Y&C Consultores

Satisfacer las necesidades de las organizaciones que asesoramos, sustentando nuestro éxito en agregar valor y diferenciación competitiva en beneficio de nuestros clientes y nuestra gente.

1.1.3. Valores de la empresa Y&C Consultores

- **Ética e integridad**

Permanecer fieles a los principios institucionales y garantizar la confianza y confidencialidad de los clientes y trabajadores.

- **Trabajo en equipo**

Respetar, valorar y compartir las ideas, experiencias y conocimientos de cada integrante de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos.

- **Vocación de servicio**

Demostrar una actitud permanente de colaboración y un deseo genuino de servir.

- **Proactividad y creatividad**

Animar la capacidad de generar ideas y conocimientos que nos permitan ser competitivos y afrontar de la mejor manera las oportunidades y los riesgos.

- **Desarrollo profesional**

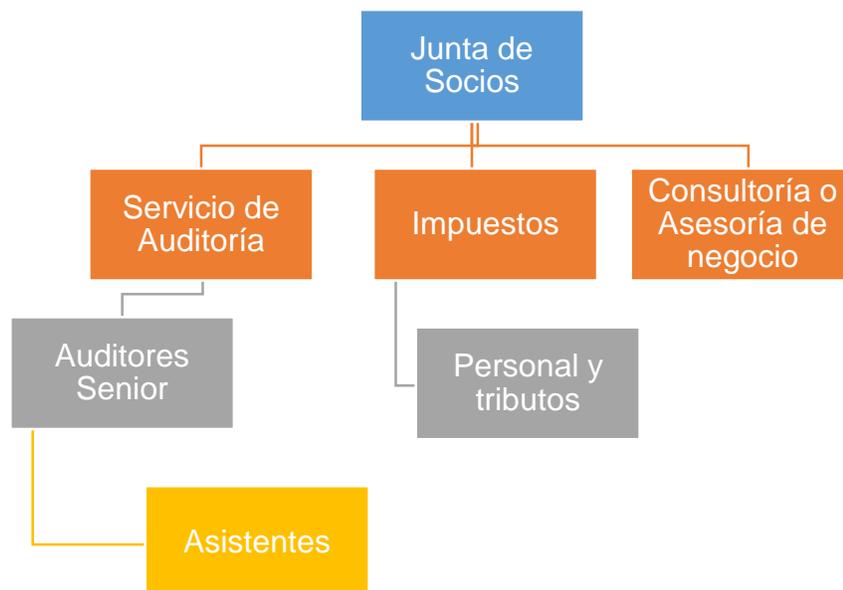
Motivar la capacitación profesional y el desarrollo personal de los equipos de trabajo, de modo continuo e integral.

A su vez pertenece una asociación de redes internacionales de firmas de contabilidad, cuyos miembros se encuentran comprometidos a respetar y promover la aplicación coherente de las prácticas de auditoría de alta calidad en todo el mundo

1.2. Estructura organizacional de la empresa **Y&C Consultores**

De acuerdo con la revisión documental la estructura organizacional de la empresa **Y&C Consultores** está conformada por tres áreas principales, las que dependen directamente y de forma vertical de la junta de socios: 1. Servicio de auditoría, 2. Impuestos, 3. Consultoría o asesoría de negocio. La empresa posee una estructura vertical que a simple vista permite conocer el grado de autoridad y responsabilidad sobre las funciones de los cargos, que conforman la empresa. A continuación, se muestra el organigrama de la compañía **Y&C Consultores**.

Figura 6 Estructura organizacional de la empresa **Y&C Consultores**

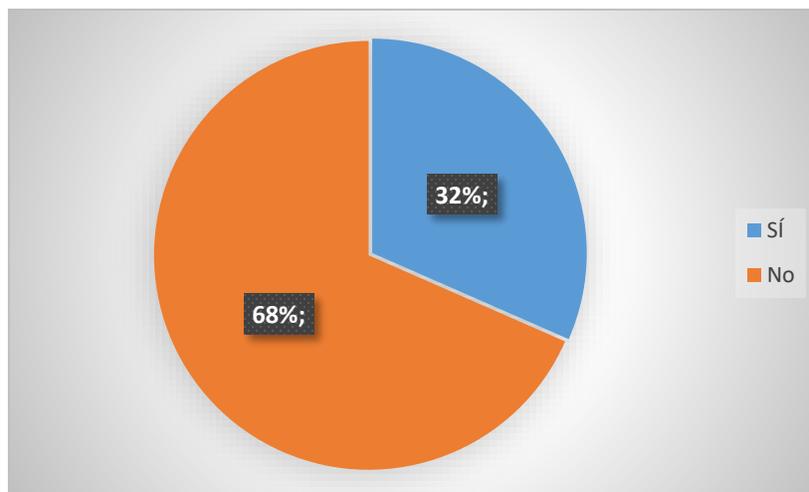


Fuente: Revisión documental de la empresa **Y&C Consultores**

La estructura organizacional debe estar distribuida de manera formal para que los trabajadores dentro de la empresa se involucren en las decisiones de especialización del trabajo para lograr una departamentalización de la cadena de mando, amplitud de control de la centralización y una formalización eficiente.

Es importante mencionar, que para poder evaluar la claridad de la estructura organizacional de la empresa y el conocimiento que tienen los equipos de trabajo sobre ella, se realizó una encuesta entre los trabajadores y en este punto se obtuvieron los siguientes datos:

Gráfico 1 *Trabajadores que conocen la estructura organizacional de la empresa Y&C Consultores*



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores.*

Con respecto al gráfico N°1 se observa que el 32% de los encuestados afirman que conocen la estructura organizacional de la empresa **Y&C Consultores**, mientras que el 68% de los trabajadores encuestados afirman desconocer la claridad de la estructura organizacional de la compañía, debido a que normalmente las decisiones de la empresa se toman de manera centralizada a nivel de alta gerencia y únicamente comunican las orientaciones entre los directivos.

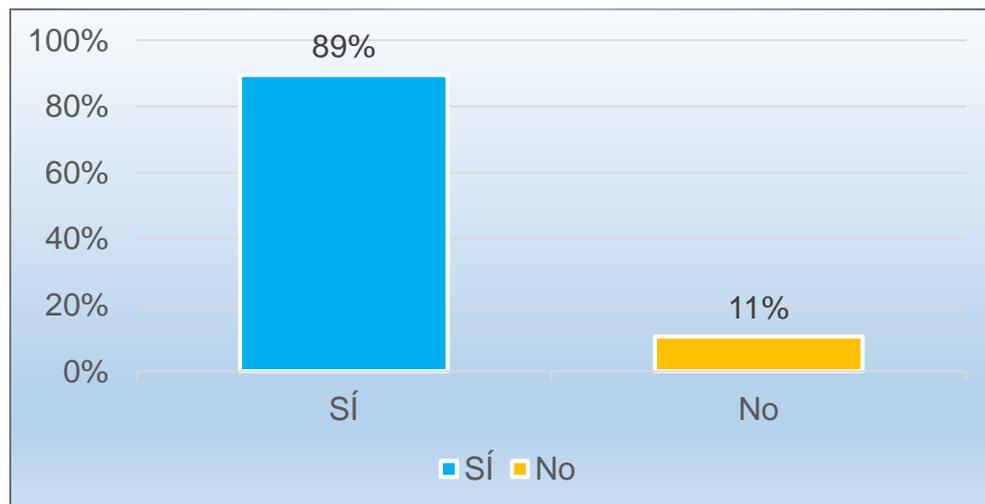
Asimismo, el jefe de área de la empresa **Y&C Consultores** afirma que, aunque la compañía cuenta con una estructura organizacional, posee ciertas debilidades al desconocer la naturaleza del cargo, dado que los directivos con frecuencia determinan nuevas responsabilidades o funciones que no van de acuerdo el cargo desempeñado en el área auditoría, esto se debe a que la estructura organizacional se encuentra centralizada a nivel de la alta gerencia.

1.3. Objetivos del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores

De acuerdo con la revisión documental el objetivo principal del área de auditoría es planear las auditorías o encargos de trabajo para que sean realizadas de manera efectiva, por lo que se requiere que el análisis sea enfocado en las áreas importantes para resolver problemas potenciales de forma oportuna, además de administrar y organizar de forma apropiada el trabajo de auditoría de manera que se desempeñe de forma efectiva y eficiente.

Por lo que en este aspecto, se consultó a los trabajadores, sobre sus consideraciones personales con respecto al cumplimiento o incumplimiento del objetivo del área como parte del trabajo realizado; sin embargo se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 2 Cumplimiento de los objetivos del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores



Fuente: Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores.

Al consultarle al personal del área de auditoría, y considerando que cumplen con los objetivos propuestos por la empresa el 89% de ellos respondió que si cumple con los objetivos propuestos mientras que el 11% de los encuestado manifestaron que no

cumplen los objetivos propuestos de la empresa dado a la exigencia laboral que se origina en el área de auditoría.

Lo anterior deja en evidencia el esfuerzo y compromiso de los trabajadores, a pesar de no contar con las condiciones óptimas para desempeñar su trabajo (como la falta de claridad en las funciones de sus cargos y el carente liderazgo de la persona a cargo del área).

Sin embargo, el jefe de área manifestó que a pesar de la exigencia laboral que le exige a su subordinado ellos cumplen con los objetivos propuestos por la empresa en tiempo y forma con el objetivo de alcanzar las proyecciones estadísticas emitidas por la alta gerencia al cierre del año al jefe de auditoría.

1.4. Funciones del área de auditoría de la empresa *Y&C Consultores*

Las funciones del área de auditoría son muy importantes y necesarias para detectar cualquier problema que pueda surgir en la empresa. Así mismo debe evaluar la información detalladamente y buscar una solución efectiva. Además, debe ceñirse a los códigos de conducta de los clientes debido a que manejan información confidencial y de gran interés, Dentro de principales funciones que se pudo recopilar mediante revisión documental de la empresa *Y&C Consultores* se encuentran las siguientes:

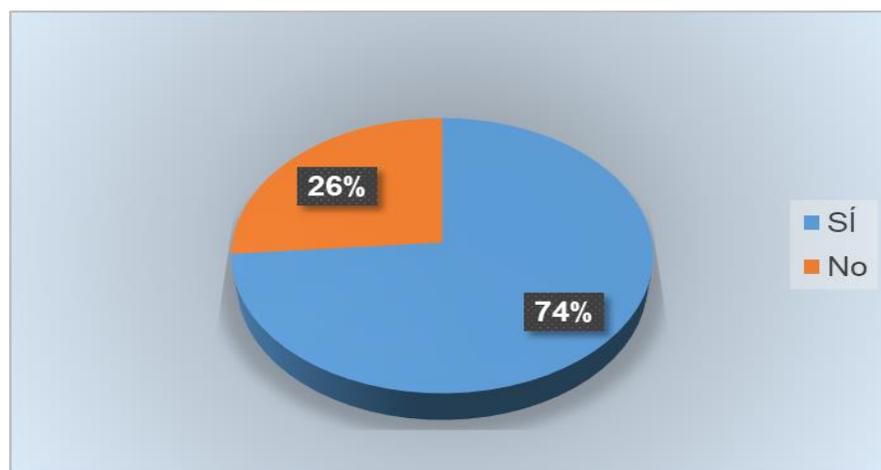
Identificar las áreas de mejora. Los auditores deben recopilar toda la información y datos relevantes para llegar a conclusiones válidas y fiables sobre el funcionamiento de una empresa partiendo de los métodos, procesos, políticas, y normas de cada empresa auditada, tratará de crear oportunidades de mejora y mecanismos de control adecuados para corregir las posibles ineficiencias u errores que pudiera haber en el sistema empresarial.

- 1. Priorizar acciones de optimización.** El principal objetivo es mejorar la productividad de una empresa, el equipo de auditoría junto con el supervisor debe impulsar acciones para optimizar la actividad en busca de un producto o servicio competitivo y eficiente.

2. **Establecer políticas y procedimientos adecuados.** Dentro de las funciones del área de auditoría deben establecer políticas dentro de un marco regulado por la junta de socios. Esto radica en establecer procedimientos o protocolos teniendo en cuenta la normativa y la legalidad vigente del país, bajo un criterio objetivo.
3. **Implementar y evaluar.** El área de auditoría también supervisa la implementación de aquellas políticas y procedimientos que vaya a ejecutar la empresa auditada. De este modo, identifica de una forma más detallada los posibles errores y malas prácticas que pudieran estar haciendo, para actualizar y renovar acciones de mejora.
4. **Dotar de visión.** Una vez evaluados los resultados de las políticas, procedimientos, protocolos y acciones propuestas por los auditores, facilitarán a la empresa alternativas de futuro factibles para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

A continuación, se presentan mediante el gráfico N° 3 el resultado de la encuesta aplicada a trabajadores del área de auditoría sobre el conocimiento de las funciones a su cargo que ejercen en la empresa **Y&C Consultores**.

Gráfico 3 Conocimiento de los trabajadores sobre las funciones de su cargo que ejerce en el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores.

En el gráfico N°3 se muestra que el 74% de los encuestados manifestaron conocer claramente las funciones del cargo dado que considera que van de acuerdo al perfil del puesto de trabajo mientras que el 26% de los trabajadores encuestados afirman que desconocen las funciones del cargo que desempeñan; lo que evidencia una debilidad en los procesos que se llevan a cabo de cara al recurso humano en la empresa **Y&C Consultores**.

Es importante mencionar que, desconocer las funciones de los cargos que conforman la estructura organizacional de la empresa ha provocado incertidumbre en los trabajadores, con respecto a las funciones, responsabilidades y/o obligaciones que desempeñan dentro de la empresa **Y&C Consultores**. Asimismo, esta situación ha provocado actitudes negativas, insatisfacción laboral e incumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de algunos trabajadores a causa de realizar funciones que no le corresponde al área de auditoría.

No obstante, se deja en evidencia, la carencia de un descriptor de puesto funcional, hecho que puede ser el detonante para llevar a cabo las actividades de la empresa de forma desordenada, y con desigualdad de las labores asignadas a dos o más personas que se desempeñan en el mismo cargo, contribuyendo así a la inconformidad en los trabajadores.

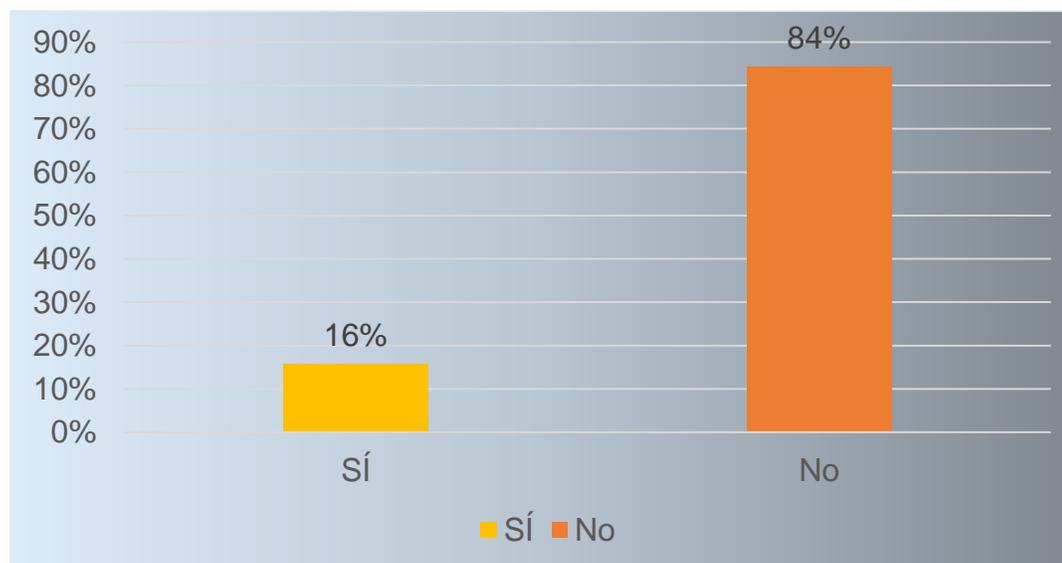
Por otra parte, el jefe de área manifestó que la empresa debe de presentar un documento formal como es el descriptor de puesto donde especifique las responsabilidades y/o obligaciones de los trabajadores que desempeñe un cargo dentro de la organización.

La empresa debe de presentar o realizar un descriptor de puesto que especifique con claridad las obligaciones y/o responsabilidades del puesto de trabajo.

1.5. Perfil del puesto de auditoría de la empresa Y&C Consultores

El perfil del puesto de auditoría debe tener la capacidad de manejar excelentes condiciones de trabajo en equipo para encarar eficientemente las relaciones interpersonales con el grupo de auditoría y la organización auditada, además debe poseer habilidades y capacidad técnica, para realizar su labor, siendo analítico, creativo, buen observador y sensato al momento de generar juicios. Con el objetivo de conocer a fondo los perfiles de puesto del área de auditoría, se encuestó a los trabajadores, obteniendo la siguiente información:

Gráfico 4 Perfil del puesto del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores



Fuente: *Elaboración propia, A partir de la encuesta realizada a los trabajadores.*

Como se puede observar en la gráfica N° 4, el 16% de los trabajadores encuestados manifestaron que las funciones del cargo van de acuerdo al perfil del puesto de trabajo, mientras que el 84% de los trabajadores afirma que las funciones que desempeñan no están en correspondencia a su puesto de trabajo, lo que, en conjunto con el dato anterior, evidencian la desorganización existente en la compañía dejando en evidencia la urgente necesidad del diseño y establecimiento de un descriptor de puesto.

Asimismo, el jefe de área afirmó que el perfil de puesto no está totalmente claro con las funciones que el ejerce dado que él debe de realizar otras asignaciones de otra

área como **“Apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa”**.

Es necesario mencionar que esto ha provocado que el jefe de área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** sobre cargue a los trabajadores de la empresa para darle cumplimientos a los objetivos organizacionales de la compañía, afectando física y mentalmente la salud de algunos colaboradores del área de auditoría. Situación que ocurre cuando la gerencia de la empresa **Y&C Consultores** a principios de cada año desarrolla su análisis estadístico para el área de auditoría con el fin de brindarle al jefe inmediato los indicadores que deberán cumplir al cierre de cada período.

Lo anterior provoca en los trabajadores insatisfacción por la alta exigencia laboral con respecto a los cierres de los encargos y de otras funciones que no están de acuerdo a la naturaleza del cargo que ejercen dentro de la empresa **Y&C Consultores**.

Es importante destacar que todo cargo que se desempeñe dentro de una organización debe de ir en congruencia con el perfil del puesto dado que, se obtendrían mejores resultados en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

1.6. Reglamento interno del área auditoría de la empresa Y&C Consultores

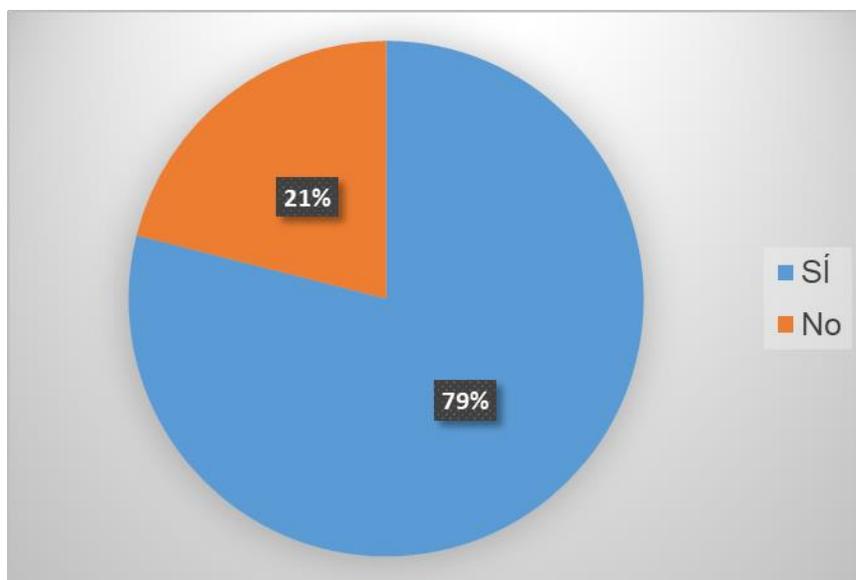
Para poder conocer la situación actual sobre el Reglamento interno y la política de la empresa fue necesario realizar una revisión documental que permitiera conocer el alcance del tema y objeto de estudio.

El reglamento interno de trabajo del personal de la empresa **Y&C Consultores** fue aprobado el dieciséis de abril del año dos mil tres, cuyo fin es conciliar las relaciones laborales y orientar mejor el trabajo en equipo para el buen funcionamiento de la compañía.

Dicho reglamento lo componen ciento ocho artículos distribuidos en XI capítulos donde se abordan temas como: ingreso del personal, jornadas de trabajo, vacaciones, permisos, régimen disciplinario, higiene y seguridad, sueldos y salarios, entre todos los temas que se relacionan con la gestión del talento humano.

Para poder validar si el reglamento interno es de conocimiento general de los trabajadores, además de realizar la observación documental, se aplicó una encuesta a los colaboradores donde ellos expresaron lo siguiente:

Gráfico 5 Conocimiento del reglamento interno de la empresa **Y&C consultores**



Fuente: Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores

El gráfico N° 5 muestra que 79% de los trabajadores tienen conocimiento del reglamento interno de la empresa, lo que constituye un factor positivo para la empresa, pues sus colaboradores tienen conocimiento sobre las reglas de conducta de la empresa, mientras que el 21% de los trabajadores manifiestan que no tienen conocimiento del reglamento interno, por lo que es evidente que las normas están siendo cumplidas y seguidas por los trabajadores.

Cabe señalar que las normas establecidas en el reglamento interno de la empresa **Y&C Consultores** deberían de ser de mutuo acuerdo y es recomendable que estén firmadas por cada uno de los trabajadores de la compañía con el fin de evitar futuros inconvenientes ya que así se tendría un respaldo de que los términos fueron aceptados

de manera voluntaria por los empleados y se podría poner en marcha una vez que este paso esté cumplido.

1.7. Políticas internas de la empresa *Y&C Consultores*

Para conocer las políticas internas de la empresa se realizó una revisión documental que permitió abordar las políticas generales, operativas generales y operativas específicas y cuyos hallazgos se muestran a continuación:

Las políticas de la **empresa *Y&C Consultores*** fueron aprobadas el veinte de abril del año dos mil tres, su fin es conciliar las relaciones laborales y orientar mejor el trabajo en equipo para el buen funcionamiento de la empresa observándose lo siguiente:

1.7.1. Políticas generales.

- Mantener una actitud y apariencia independientes en el desarrollo del trabajo.
- Realizar un proceso de investigación y desarrollo continuo de las técnicas de trabajo.
- Proponer recomendaciones posibles de implementar y que generen valor agregado.
- Apoyar el trabajo en equipo.
- Mantener un profesionalismo ético y moral en sus actuaciones.
- Conservar independencia operativa con relación a las áreas sujetas de examen.
- Desarrollar diligencia profesional en el desarrollo del trabajo y en la presentación de los informes.
- Presentar informes, resúmenes ejecutivos periódicos aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Facilitar asistencia técnica a quien lo requiera.
- Ejercer supervisión y control de calidad al trabajo encomendado.
- Desarrollar papeles de trabajo por cada área examinada, los cuales deben ser comprensibles, fáciles de leer y debidamente referenciados en el proceso de la auditoría.

- Comunicar oportunamente los hechos importantes que se determinen en las revisiones efectuadas.
- Fundamentar las opiniones y recomendaciones con la evidencia suficiente y competente relacionada a los hallazgos efectuados en el informe.

1.7.2. Operativas generales

- La Unidad de Auditoría, planificará su trabajo cada año, en relación con los objetivos de la Entidad.
- Deberá realizar evaluaciones independientes y objetivas a los diferentes componentes de los Estados Financieros en base a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, Manuales de Procedimientos, Normativas vigentes y Leyes aplicables.
- Realizará seguimiento a los informes finales de las auditorías realizadas por esta Unidad, DGI, DGA, INSS o cualquier entidad fiscalizadora a que las empresas estén sujetas.
- Proporcionar asistencia técnica y asesoría, en materia de contabilidad, finanzas, administración, control y auditoría, según requerimientos.
- La Unidad de Auditoría, no ejercerá funciones en los procesos administrativos, control previo, aprobación, contabilización o adopción de decisiones dentro de la Corporación.

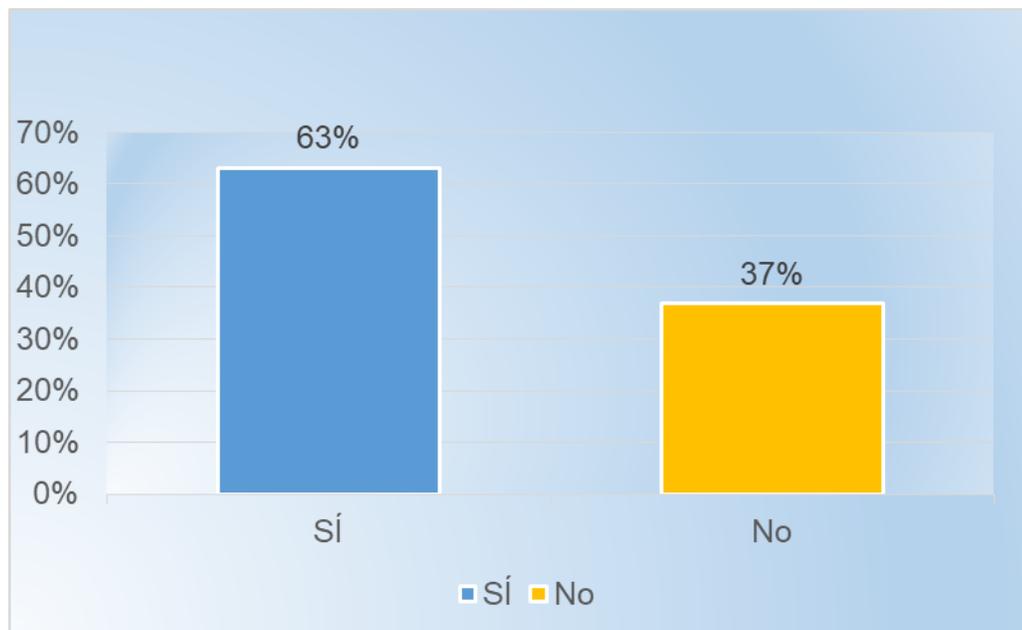
1.7.3. Operativas específicas

- Presentar el Plan de Trabajo a la junta de socios para su visto bueno y al Consejo Directivo de la empresa para su aprobación.
- Establecer los lineamientos mínimos a considerar por el personal del área para la ejecución del trabajo a realizar, con el propósito de cumplir los objetivos propuestos.
- Cuando sea requerido hacer presentaciones a la junta de socios de la empresa de los resúmenes de los hallazgos y seguimiento realizados por el área de Auditoría.
- Mantenimiento constante de supervisión y comunicación los Senior y asistentes en Auditoría en el desarrollo del trabajo.

- Análisis y recomendaciones alternativas de acción, sobre diferentes aspectos encomendados por la junta de socios.

Es evidente que la empresa posee unas políticas empresariales muy completas y debidamente segregadas; sin embargo, no basta con tener las políticas debidamente enumerada y documentadas; sino, que su principal fin debe de ser que el 100% del personal que integra el equipo de trabajo tenga pleno conocimiento de ellos. Es por ello, que se procedió a consultar a los trabajadores sobre el conocimiento que poseen de las políticas de la compañía, en donde se obtuvo la siguiente información:

Gráfico 6 Conocimiento de política interna de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°6 se observa que el 63% de los trabajadores afirman que tienen conocimiento de las políticas internas de la empresa, lo que constituye un factor positivo para la empresa, pues sus trabajadores tienen conocimiento acerca de su responsabilidad con la empresa, y así mismo de los beneficios de los cuales tienen derecho.

En este apartado se pudo observar que la empresa **Y&C Consultores**, posee un organigrama correctamente estructurado, objetivos organizacionales bien definidos, además cuenta con un manual de control interno y con políticas altamente detalladas; sin embargo, se hizo evidente que el clima laboral de la empresa **Y&C Consultores** es autoritario, debido que la gerencia no brinda cierto nivel de confianza a los jefes de área para tomar alguna decisión con respecto al trabajo que se realiza en la empresa, por lo tanto las decisiones son tomadas únicamente por los gerente y las reparten según los roles de los trabajadores.

Capitulo II: Condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo en el área auditoría de la empresa Y&C Consultores

En este capítulo se evalúa las condiciones de trabajo de la empresa **Y&C Consultores**, por lo que se tomaron en consideración aquellos aspectos que explica la Ley N° 618 Ley de Higiene y seguridad del Trabajador, tales como las condiciones de trabajo, las condiciones ergonómicas, los espacios físicos, los tipos de recursos y los riesgos laborales, con el fin de obtener una percepción más cercana sobre las condiciones laborales que brinda la empresa **Y&C Consultores**.

2.1. Ley N° 618 Ley de Higiene y seguridad del Trabajador.

La ley de higiene y seguridad orienta un conjunto de acciones y condiciones laborales que permite que el trabajo se ejecute con seguridad dentro del entorno laboral con el objetivo de reducir los riesgos y accidentes profesionales que se puedan ocasionar en el desempeño de las funciones de los trabajadores, por lo que se valoraron ciertos aspectos que conforman las condiciones existentes en la empresa **Y&C Consultores**.

2.1.1. Condiciones de trabajo de la empresa Y&C Consultores

Para conocer el entorno laboral de los trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, se realizó una guía de observación que permitió apreciar las condiciones laborales que brinda la empresa **Y&C Consultores** a sus colaboradores.

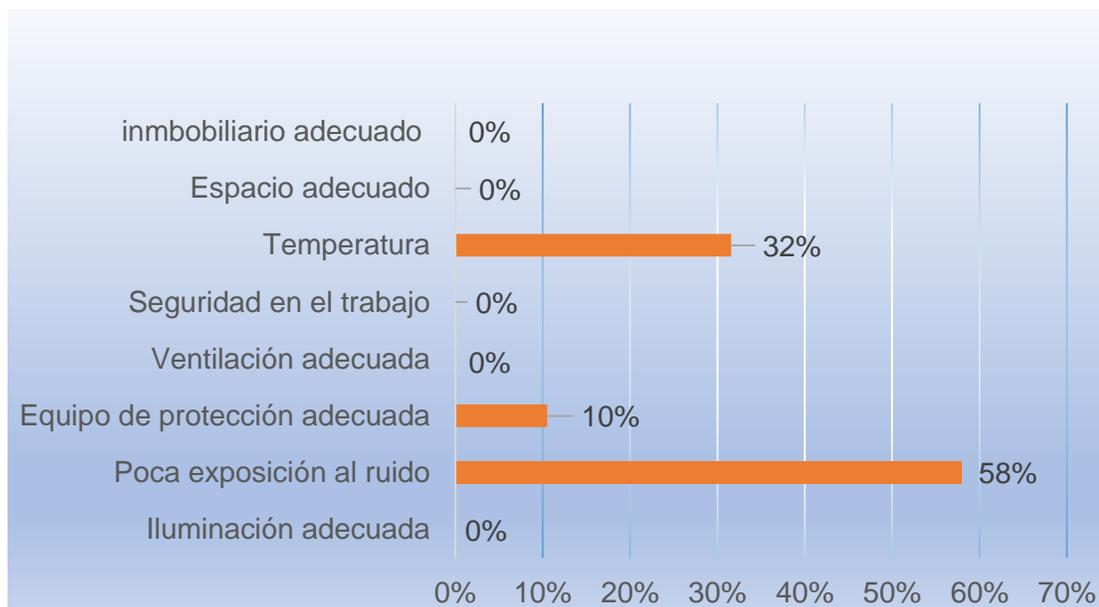
Cabe mencionar, que las condiciones de trabajo deben de ser adecuadas a la naturaleza de los cargos que componen la estructura organizacional, con el fin de que

los trabajadores de la empresa realicen de manera eficiente y eficaz las responsabilidades u obligaciones de los cargos que desempeñen.

Durante el proceso de observación, se hizo evidente la falta de gestión para el mantenimiento y suministro de los equipos, muebles y herramientas necesarias para que los colaboradores desempeñen sus funciones de manera cómoda y adecuada; a pesar de ser una empresa económicamente próspera carece de un presupuesto destinado específicamente para mejorar las condiciones físicas de las instalaciones.

Para poder validar la información obtenida en la guía de observación fue necesario realizar una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista dirigida al jefe de área de auditoría, donde ellos expresaron lo siguiente:

Gráfico 7 Condiciones laborales en el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°7 se observa, que el 32% de los trabajadores afirma que la empresa les provee una temperatura agradable en el lugar de trabajo, el 10% afirma tener el equipo de protección correcto y el 58% resalta como buena condición de trabajo la poca exposición al ruido.

Por lo que demuestra que la empresa como tal no brinda las siguientes condiciones de trabajo como: espacio físico adecuado, ventilación adecuada, mobiliario adecuado y condiciones seguras en el trabajo, lo que ocasiona poca motivación entre los trabajadores para el desempeño de sus labores dentro de la empresa.

Además, el jefe de área manifestó que lamentablemente la empresa no cuenta condiciones óptimas para el personal de la empresa, dado que el lugar que ofrece la empresa **Y&C Consultores** es limitado para el buen funcionamiento de la actividades a diario que los colaboradores deben de realizar dentro la compañía, sin embargo, es necesario mencionar que la alta gerencia no toma acciones de mejora para mejorar las instalaciones de la empresa.

Se puede concluir que a pesar de que la norma y la práctica dictan que las condiciones laborales son esenciales para que los trabajadores de cualquier empresa desempeñen correctamente sus funciones, la empresa **Y&C Consultores** carece de las condiciones laborales mínimas que brinden comodidad a sus trabajadores, lo que podría contribuir a que los trabajadores se sientan poco motivados, valorados y sin ganas de trabajar.

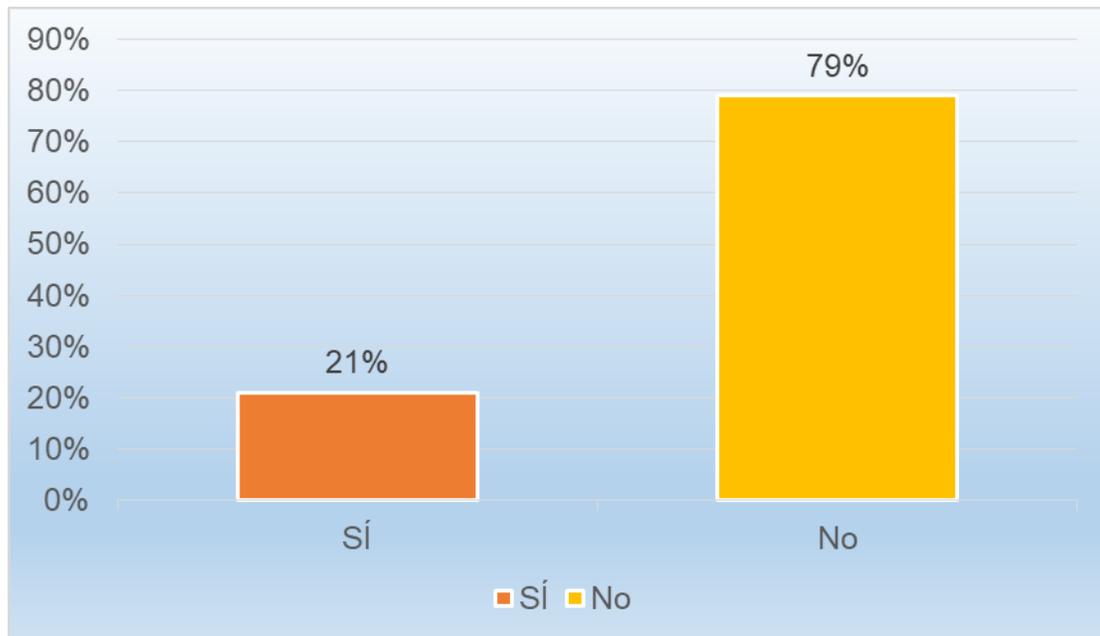
2.1.2. Condiciones ergonómicas de la empresa Y&C Consultores.

Para observar las condiciones ergonómicas de los trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** se realizó una guía de observación para constatar los aspectos relacionados a la ergonomía de las instalaciones que brinda la empresa **Y&C Consultores**

Dicha guía de observación permitió evidenciar que los equipos mobiliarios que ofrece la empresa **Y&C Consultores** no son adecuados para la naturaleza de los cargos que compone la estructura organizacional de la empresa, dado que la empresa no invierte en equipos mobiliarios adecuados que contribuyan a la comodidad y salud de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Igualmente, se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores donde ellos expresaron lo siguiente:

Gráfico 8: Condiciones ergonómica del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°8 se observa, que el 79% afirma que las condiciones del mobiliario asignado para el desempeño de sus funciones no son los adecuados; pues carecen de mobiliario que le permite tener una correcta postura durante las largas jornadas laborales dado que las sillas que ofrece la empresa son de plástico, además, los equipos como el escritorio, la computadora y el teclado no contribuyen a la comodidad de los trabajadores por lo que afecta no solo la parte motivacional del recurso humano si no también la calidad de vida en el trabajo.

Lo anterior, resulta altamente perjudicial para la salud física de los trabajadores, por lo que podría ocasionar algún tipo de lesión en el cuello y espalda, dolores de cabezas episódicos o crónicos, molestias o dolores en hombros y piernas y problemas visuales, problemas circulatorios, problemas de columna, que pueden llegar a convertirse en graves y crónicos.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que brindar las condiciones ergonómicas adecuadas a los trabajadores de la empresa contribuye a mejorar la salud ocupacional de los trabajadores, asimismo contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

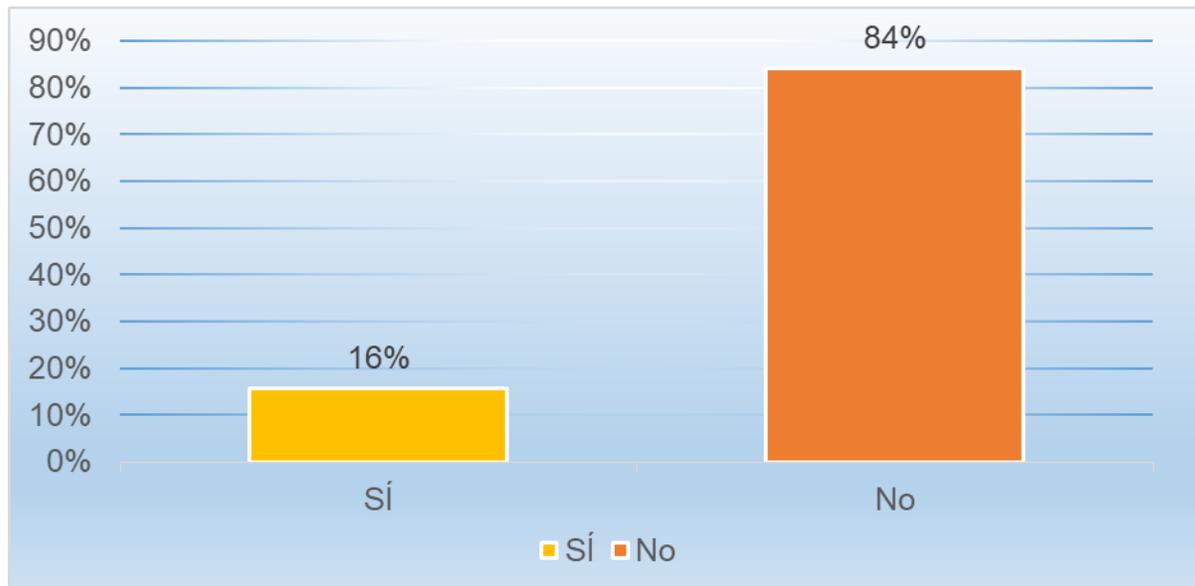
2.1.3. Espacio físico de la empresa *Y&C Consultores*

Para prestar atención al espacio físico de los trabajadores del área de auditoría de la empresa ***Y&C Consultores*** se realizó una guía de observación con el fin de verificar el lugar de trabajo que ofrece la empresa ***Y&C Consultores***

Esto permitió observar el reducido espacio que tienen los trabajadores para el número de personas que conviven en esa área, asimismo se observó que los pasillos no se encuentran despejados dado que están repletos de sacos y cajas que contienen información de clientes anteriores debido que la empresa ***Y&C Consultores*** no cuenta con un área de archivo que le permita resguardar información importante de sus clientes.

Cabe señalar que los sacos y cajas que se encuentran en los pasillos reducen aún más la movilización de los trabajadores lo que ocasiona tropezones y caída que pueden ser desde leves a muy graves, poniendo en riesgo la seguridad física del personal. Asimismo, se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores donde ellos expresaron lo siguiente:

Gráfico 9 Espacio físico del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**.



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°9 se observa que el 84% de los trabajadores afirma sentirse incómodo con el espacio físico que les provee la empresa para el desempeño de sus funciones, este dato fue corroborado con la guía de observación, donde se pudo apreciar el reducido espacio con que cuenta la empresa para el número de trabajadores que allí desempeñan sus labores. Un reducido espacio físico transgrede las normas de higiene y seguridad ocupacional, además de contribuir a la desmotivación del personal.

Igualmente mantener el orden y la limpieza evita numerosos accidentes laborales que se producen por golpes y caídas como consecuencia de un ambiente desordenado o sucio, suelos resbaladizos y materiales colocados fuera de su lugar.

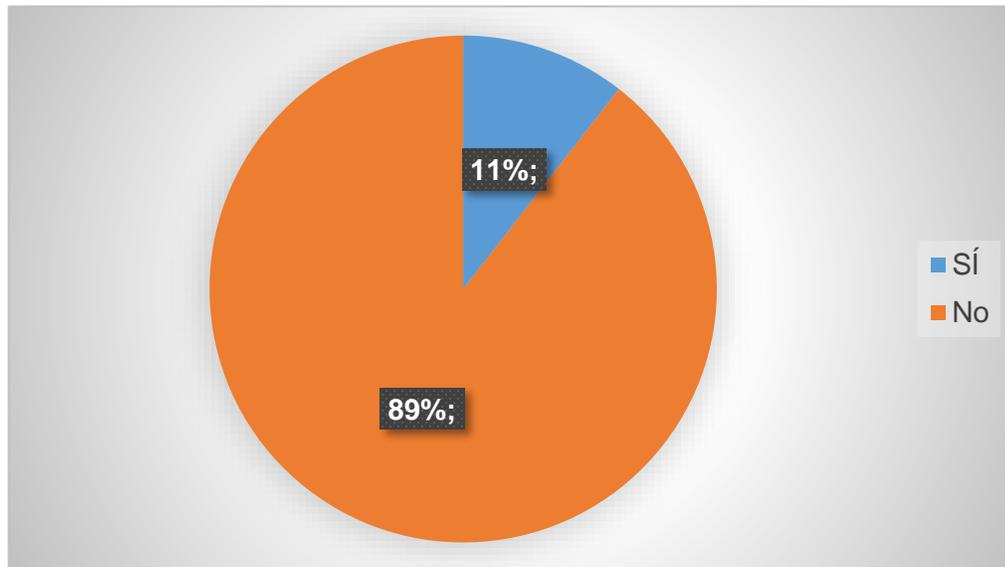
Por lo que es de vital importancia brindarles a los trabajadores el espacio adecuado con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores profesionales.

2.1.4. Tipo de recursos de la empresa **Y&C Consultores**.

Los recursos que la empresa **Y&C Consultores** pone a disposición de los trabajadores son bienes tangibles como laptops, impresoras y otros materiales que contribuyen a la funciones u obligaciones de los trabajadores.

Cabe mencionar, que los materiales que brinda la empresa **Y&C Consultores** generan muchas inconformidades hacia los trabajadores, pues en la mayoría de las ocasiones los equipos (computadoras e impresoras) no se encuentran en óptimas condiciones, y algunos de los principales insumos como el papel y otros materiales de oficina son proporcionados en cantidades muy limitadas, por lo que en muchas ocasiones los trabajadores se ven en la necesidad de costear su materiales con sus propios recursos con el fin de cumplir la fecha de entrega de las auditoria esto se pudo evidenciar a través de las encuestas dirigida a los trabajadores de la empresa y la entrevista dirigida al jefe de área de auditoría donde ellos expresaron lo siguiente:

Gráfico 10 Recursos materiales del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°10 se observa, que el 89% de los trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, expresan estar insatisfechos por los recursos materiales de trabajo que les brinda la empresa.

Esto se debe al bajo presupuesto destinado por la empresa para proveer de insumos básicos como el papel, la tinta para imprimir, las conexiones redes de comunicación y equipos de trabajo (como computadoras e impresoras) en mal estado o muy por debajo de sus óptimas condiciones. De igual manera, se observó mediante la revisión documental las limitaciones que tienen los empleados en la transferencia de datos en sus equipos asignados, esto por las políticas altamente restrictivas de la organización, aduciendo que es de suma importancia la confidencialidad y seguridad de la información.

Igualmente, el jefe de área de auditoría manifestó que los recursos de trabajo que le brinda la empresa no son adecuados para el buen desempeño de los trabajadores, debido que por lo general siempre están en continuo reclamo por la falta de mantenimiento en los equipos proporcionado por la empresa **Y&C Consultores**.

La empresa **Y&C Consultores** le debería de brindar a sus trabajadores recursos materiales adecuados a la naturaleza del cargo con el fin de que los trabajadores realicen de manera eficiente y eficaz las labores designadas a su cargo.

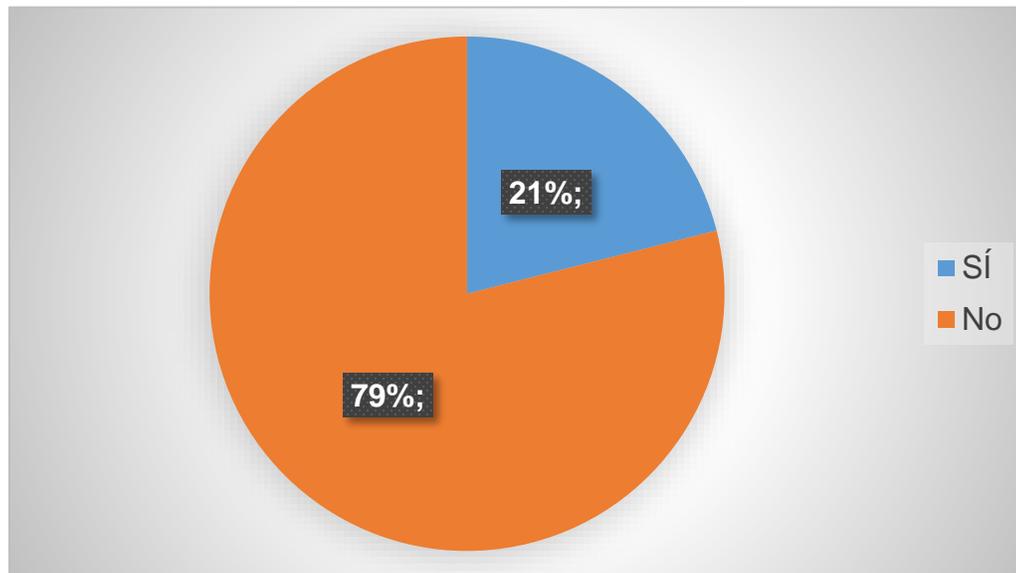
2.1.5. Riesgo laboral de la empresa Y&C Consultores

Para conocer los riesgos laborales a los que están expuestos los trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, se realizó una guía de observación que permitió apreciar los riesgos a los que los trabajadores de la compañía se enfrentan en su quehacer a diario.

Lo anterior permitió observar que la empresa no cuenta con un mapa de riesgo dentro la organización, pero si cuenta con ciertas señalizaciones como señales de peligro, señales de equipo contra incendio y señales de prohibición que prevén los accidentes laborales dentro empresa.

Asimismo, se realizó una encuesta dirigida a los trabajadores donde ellos expresaron lo siguiente:

Gráfico 11 Medidas de control de riesgo del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°11 se observa que el 79% de los trabajadores aduce que la empresa no toma medidas que puedan prevenir la ocurrencia de algún accidente; esto se debe principalmente a que el área no puede disponer libremente de recursos económicos para poder invertir en algunos medios para prevenir accidentes o aminorar la ocurrencia de los mismos.

En este apartado se pudo observar que la empresa **Y&C Consultores** no cuenta condiciones óptimas para el personal de la empresa, dado que el lugar que ofrece la compañía es limitado para el buen funcionamiento de las actividades a diario que los colaboradores deben de realizar.

Capitulo III: Forma de desarrollo de las relaciones interpersonales del equipo de trabajo en el área auditoría de la empresa *Y&C Consultores*.

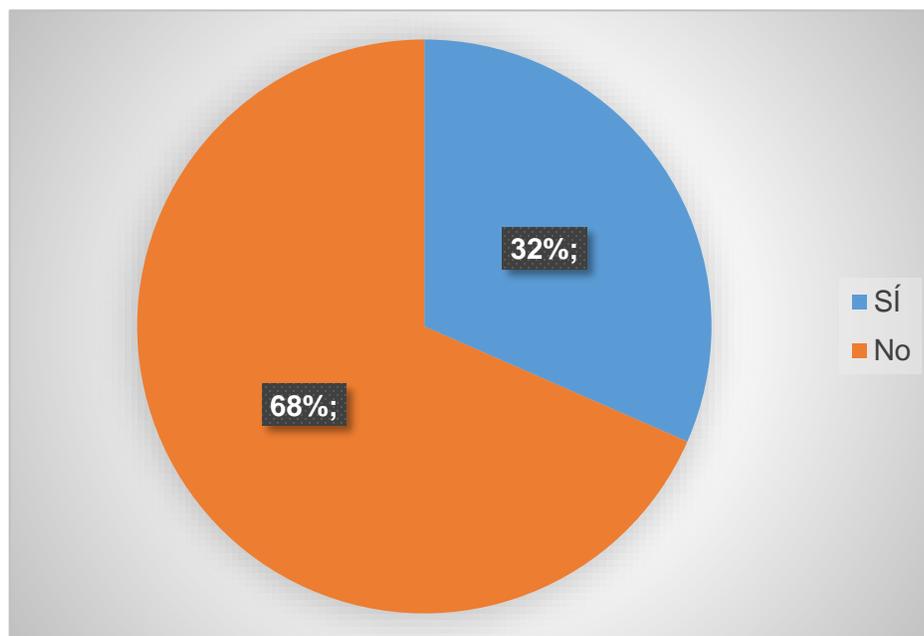
En este apartado se analiza las relaciones interpersonales que se desarrollan entre los trabajadores del área en estudio, como lo es en este caso el área de auditoría de la empresa; por lo que se tomaron en consideración ciertos factores que pueden afectar las relaciones interpersonales los individuos como la comunicación, el liderazgo, el nivel de motivación, los equipos de trabajos y la competencia que se produce en la empresa; esto permitirá tener una percepción acertada sobre la relaciones existentes entre las personas que forman los equipos de trabajo del área de auditoría de la empresa ***Y&C Consultores***.

3.1. Comunicación

La falta de comunicación entre los trabajadores y el jefe de área de una organización puede generar resentimientos, frustraciones, crear un mal ambiente de trabajo, asimismo puede interferir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales e inclusive afectar las relaciones interpersonales entre los equipos de trabajos.

Por lo que se consideró realizar una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista dirigida al jefe de área de la empresa ***Y&C Consultores*** con el fin de evidenciar los canales de comunicación existente entre los involucrados del área de auditoría, obteniendo como resultado lo siguiente:

Gráfico 12 Comunicación existente entre jefe y subordinado del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°12 se observa que el 68% de los trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** afirma que no tiene una comunicación fluida con su jefe, lo que lleva a concluir que las comunicaciones jefe-subordinado son únicamente para la transmisión de orientaciones y/o asignaciones estrictamente relacionadas con la exigencia de cumplimientos de los tiempos establecidos para cada encargo; sin existir la oportunidad de establecer una comunicación orientada al mejoramiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores y de sus condiciones de trabajo.

De la misma manera, el jefe de auditoría manifestó no utilizar ninguna práctica en específica que le permita mejorar la comunicación entre sus subordinados más que los canales de comunicación oficiales que utiliza la empresa **Y&C Consultores**.

De acuerdo con lo anterior, es importante aclarar que los medios de comunicación que utiliza la empresa **Y&C Consultores** son los correos electrónicos y reuniones de grupo siempre y cuando sean para transmitir nuevas técnicas de presentación de los trabajos o alguna orientación relacionada al cumplimiento de los encargos.

La falta de comunicación que se da en la empresa **Y&C Consultores** entre jefe-subordinado ha ocasionado que los conflictos entre los miembros de los equipos de trabajo no sean resueltos de manera oportuna, provocando resentimientos, rivalidades y frustraciones entre los trabajadores e impidiendo que se pueda llevar a cabo el trabajo de manera conjunta.

Cabe recalcar que la comunicación fluida debe partir desde los más altos niveles de la jerarquía organizacional, permitiendo que ese lineamiento de comunicación fluida se extienda de forma vertical hasta el personal operativo; de igual manera, es necesaria la existencia de un líder que articule de forma clara y concisa, las decisiones tomadas por la gerencia con el fin que los trabajadores comprendan la visión y los objetivos que deben perseguir, y que la vez sirva de canal para comunicar a los altos mandos las necesidades o inconformidades de su personal.

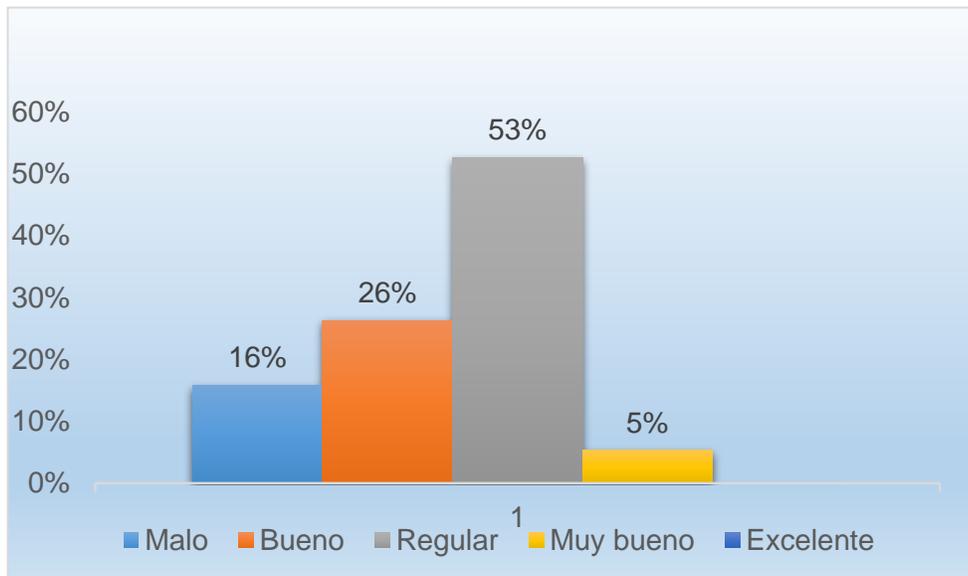
Es importante explicar que la comunicación involucra intercambios de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás.

3.2. Liderazgo

El liderazgo es uno de los principales factores que contribuyen a mejorar el clima laboral de la empresa, dado que trata de alinear las necesidades de las personas, esto genera comportamientos positivos por parte de los trabajadores lo que beneficia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dada la importancia que tiene el liderazgo en las relaciones interpersonales que se desarrollan en cualquier compañía, se consideró realizar una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista dirigida al jefe de área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** con el objetivo de analizar el estilo de liderazgo que ejerce el jefe del área de auditoría, obteniendo como resultado los datos siguientes:

Gráfico 13 Valoración de estilo de liderazgo de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°13 se observa que el 16% de los trabajadores, lo califica como malo, el 26% considera que el responsable del área ejerce un liderazgo bueno; el 53% de los colaboradores considera que se ejerce un liderazgo regular, y únicamente el 5% lo califica como muy bueno.

Se puede observar que más de la mitad del personal del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, percibe como regular el aspecto de liderazgo de su superior, es decir, que consideran que no tienen a una persona a quien puedan tomar de referencia para resolver o gestionar correctamente cualquier inconveniente que pueda tener su personal a cargo.

Por otra parte, el jefe de área manifestó que él como responsable del área trata de comprender la cualidades y capacidades que tienen los trabajadores de cómo enfrentar los problemas que se presentan en el proceso de auditoría por lo que él considera que no es malo su estilo de liderazgo que influye en ellos.

Cabe mencionar que el liderazgo que el jefe de área ejerce dentro de la empresa es limitado dado que él no puede tomar decisiones sobre cualquier aspecto que tenga que ver con las asignaciones de nuevas funciones o responsabilidades, asimismo, no puede ejercer una voz de mando dentro la empresa **Y&C Consultores** al menos que la gerencia lo autorice.

Desafortunadamente el estilo liderazgo que perciben los trabajadores de la empresa **Y&C Consultores** demuestran que la empresa no toma en cuenta el valor por las personas, ni ve la oportunidad de conseguir resultados reflejado por el desempeño de cada trabajador del área de auditoría.

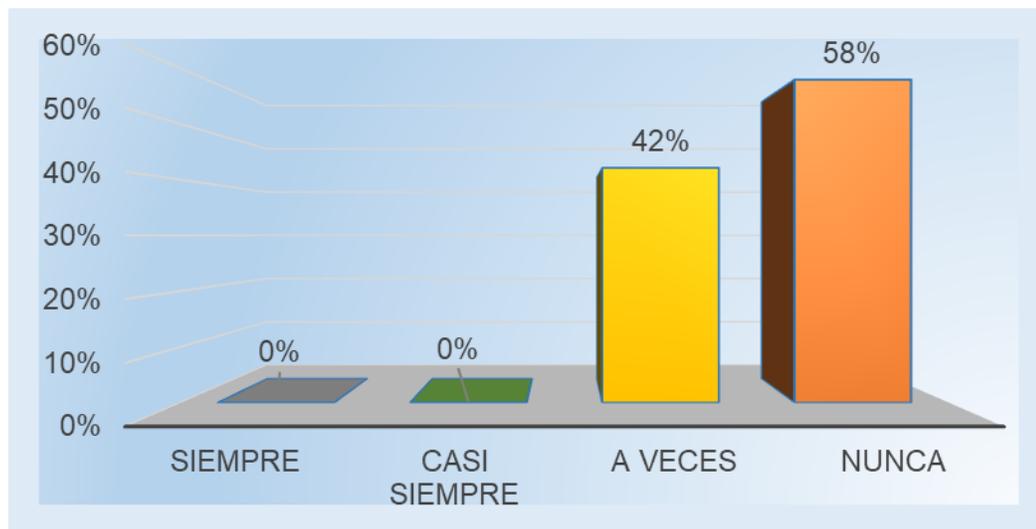
En este punto y habiendo observado las condiciones de este aspecto en la empresa **Y&C Consultores**, es importante remarcar que el liderazgo desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.

3.3. Nivel de motivación

Lograr un buen nivel de motivación hacia los trabajadores contribuirá a que los empleados sean más productivos, más leales y comprometidos con los valores de sus empresas. Además, que favorecerá en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la compañía.

Por tal razón se decidió realizar una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista dirigida al jefe de área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** con el fin de averiguar nivel de motivación que brinda la empresa hacia los trabajadores, y de los instrumentos aplicados, se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 14 Nivel de motivación del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°14 se observa que, el 42% afirma que en ocasiones su superior realiza gestiones en beneficio de su equipo de trabajo, mientras que la mayor parte de los trabajadores del área de auditoría que corresponde al 58% afirma que su jefe nunca se preocupa por mejorar el nivel de satisfacción de su equipo de trabajo. Esto se evidencia en los tiempos arbitrarios de entrega de encargos a la que son sometidos, las altas cargas laborales y las funciones extras a los puestos de trabajo que les son asignadas a diario.

Es evidente que solo una pequeña minoría de los trabajadores del área de auditoría de la empresa se siente motivado en su lugar de trabajo. Este dato puede resultar significativamente negativo para la compañía, puesto que el área de auditoría es la principal área operativa y por ende el área donde se concentra el mayor nivel de ingresos que obtiene la empresa, por lo que tener un personal altamente desmotivado puede desencadenar también pérdidas económicas.

Igualmente, el jefe de auditoría afirmó que trata de transmitir motivación emocional felicitándolo a su equipo de trabajo por su buen desempeño en los casos de auditoría, asimismo los insta a dar siempre lo mejor de ellos.

Cabe mencionar que el jefe del área de auditoría no puede establecer otro aspecto motivacional sobre los trabajadores sin que la gerencia de la empresa **Y&C Consultores** lo autorice.

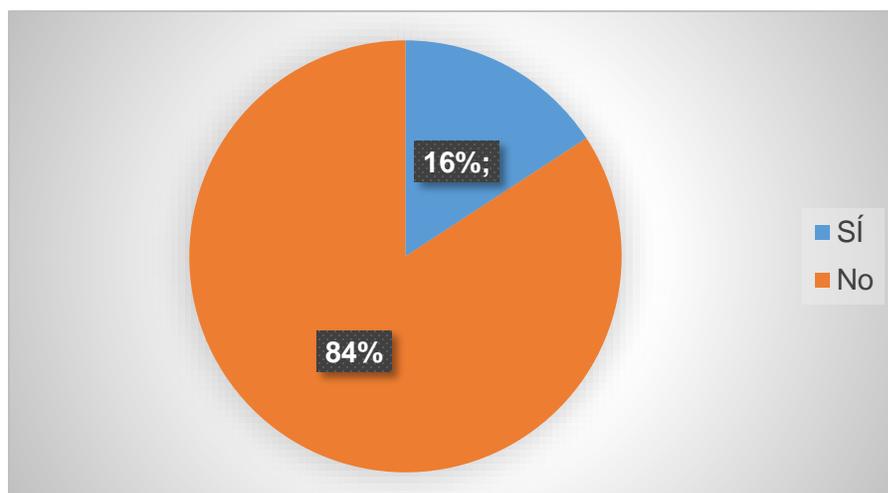
De acuerdo con lo anterior, es importante recalcar que un trabajador motivado en una empresa se siente mejor en su puesto de trabajo y realiza con mayor eficacia y eficiencia las actividades de su cargo. Además, que aumenta su sensación de pertenencia en la empresa y en el equipo de trabajo, lo que se manifiesta en un aumento en la productividad de la compañía obteniendo mejores resultados

3.4. Trabajo en equipo

Dividir las responsabilidades u obligaciones del cargo con el equipo de trabajo mejora el desempeño y calidad del trabajo, lo cual aumenta la productividad, potencializa el esfuerzo por alcanzar los objetivos y metas organizacionales de la compañía

Al ser un aspecto tan importante en la vida diaria de una compañía, se tomó la decisión de realizar una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista dirigida al jefe de área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** con el fin de determinar las relaciones existentes entre los equipos de trabajo obteniendo como resultado los datos siguientes:

Gráfico 15 Equipo de trabajo del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°15 se observa que el 16% de los encuestados afirmaron que si existe trabajo en equipo en la empresa mientras que el 84 % de los trabajadores considera que el trabajo en equipo es inexistente en el área de auditoría, lo que lleva a la conclusión de una deficiente comunicación entre el personal. Esto constituye un factor altamente negativo, tanto para el clima laboral, como para la consecución satisfactoria de los objetivos organizacionales de la empresa.

La falta de trabajo en equipo en la empresa **Y&C Consultores** ha provocado conflictos laborales por un sinnúmero de causas; siendo de las principales la carencia de un descriptor de puesto que delimite específicamente las responsabilidades de cada trabajador; de igual forma, el hecho de carecer de la figura de un líder que pueda gestionar y resolver los conflictos con rapidez.

Lo anterior deja en evidencia el descuido del recurso humano, dado que no tienen el respaldo de la gerencia de la compañía ni siquiera para la solución de los conflictos que se originan entre ellos, pudiendo ocasionar molestias, mayores discusiones y sobre todo la falta de satisfacción del personal, haciendo que el ambiente laboral sea más denso y difícil de manejar.

Igualmente se pudo evidenciar que el jefe de área no utiliza ninguna de la estrategia para fomentar participación en los equipos de trabajos por lo que provoca inestabilidad en el clima laboral de la empresa. Por otra parte, el jefe del área de auditoría expresó que no existe trabajo en equipo en la empresa **Y&C Consultores** debido a que no existe criterio consensuado entre los mismos trabajadores

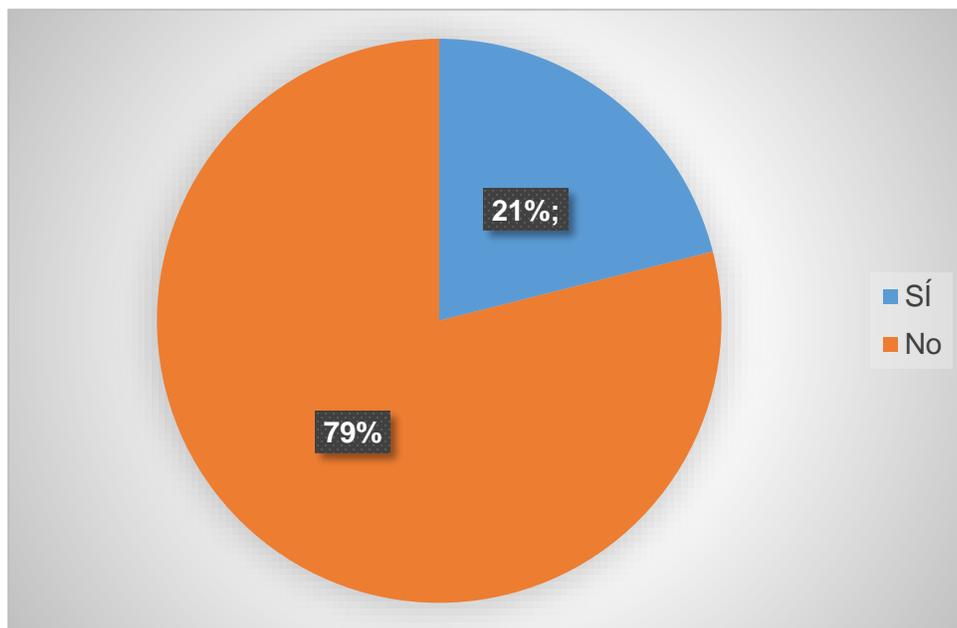
Es importante mencionar que el trabajo en equipo, aparte de tener un objetivo operativo, un sentido de pertenencia y una regulación formal de la autoridad, está orientada hacia los objetivos organizacionales de la compañía. Por tal razón, la empresa debe establecer lineamientos y estrategias que estén enfocadas en fomentar la importancia de que los trabajadores puedan trabajar en equipo.

3.5. Sistema de compensación

Los sistemas de compensación contribuyen a que los empleados que integran una entidad se sientan motivados e identificados con la organización y pueden contribuir de mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

Dada la importancia de los sistemas de compensación se decidió aplicar una encuesta dirigida a los trabajadores y una entrevista dirigida al jefe de área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** con el fin de determinar si las compensaciones recibidas por la empresa llenan las expectativas de los trabajadores, de la que se obtuvieron los datos siguientes:

Gráfico 16 Nivel de compensación percibida por el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**



Fuente: *Elaboración propia. A partir de la encuesta realizada a los trabajadores*

En el gráfico N°16 se observa que el 79% de los trabajadores expresa que está inconforme con la remuneración que recibe por parte de la empresa **Y&C Consultores** en comparación con las labores que les son asignadas. La remuneración salarial es uno de los principales aspectos que mantienen motivado al personal, por ende, el hecho de

que el recurso humano se sienta altamente inconforme con sus contraprestaciones hace un factor negativo para el entorno laboral de la organización.

Por su parte el jefe del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** manifestó que la gerencia le brinda un bono por la finalización auditoría al cierre del período a los auditores; sin embargo, ese bono no cambia la opinión de los trabajadores en cuanto al sistema de compensaciones de la empresa, pues ellos consideran que no es equivalente al sacrificio que les implica el cumplimiento de las exigentes metas organizacionales que impone la empresa.

Brindarles a los trabajadores de una empresa una buena compensación económica contribuye a mejorar el ambiente laboral de la compañía, asimismo mantiene a los trabajadores motivados en el desempeño de sus funciones.

En este apartado se pudo observar que la empresa **Y&C Consultores** tiene grandes deficiencias en los principales aspectos que integran y determinan el ambiente laboral en el que se desempeñan sus trabajadores, pudiendo evidenciar que la empresa no garantiza a sus trabajadores las herramientas para que puedan establecer una comunicación fluida, una figura de liderazgo, carece de gestiones que permitan brindarles a los trabajadores una remuneración adecuada.

Todos estos factores inciden de forma negativa en el ambiente laboral de la compañía, ya que ocasiona que los trabajadores se sientan incómodos en sus puestos de trabajos, disminuyendo su productividad, y en consecuencia obstruyendo la consecución de los objetivos organizacionales; razón por la cual, resulta imperante que se implementen estrategias que permitan mejorar todos estos aspectos, así como poder elevar el nivel motivacional del personal.

Capítulo IV: Propuesta de mejora al ambiente laboral del área de auditoría de la empresa *Y&C Consultores*

Una vez que se ha realizado el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, se identificó la necesidad de mejorar diversos aspectos con el fin de establecer un mejor clima laboral en la empresa **Y&C Consultores**, a tal fin de proceder a presentar una propuesta de mejoras basada principalmente en el establecimiento un orden en los puestos de trabajo del área de estudio.

4.1. Objetivo de la propuesta

La presente propuesta consiste en diseñar e implementar un descriptor de puestos para los cargos existentes en el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, como son: auditor, asesor de impuesto, y consultor o asesor de negocios. Teniendo como objetivo, el ordenamiento de área, de manera que, cada trabajador pueda conocer de forma clara y específica cada una de sus funciones y obligaciones, evitando así la que les sean cargadas asignaciones que corresponden a otra persona u otra área, y de esta manera dar un giro positivo a la problemática de las sobre cargas laborales y por ende disminuir las inconformidades del personal e incidiendo así en su nivel motivacional.

4.2. Priorización de problemas

En la presente investigación, como resultado de los instrumentos aplicados a los trabajadores, se identificaron algunas problemáticas que contribuyen a que el clima laboral dentro de la empresa sea deficiente; siendo las principales:

- Asignación de funciones que no corresponden
- Sobre carga laboral
- Condiciones físicas
- Suministro de recursos necesarios para el desarrollo de las labores
- Centralización de las decisiones a nivel de la alta gerencia
- Nivel motivacional
- Liderazgo

Tabla 3 Acciones de Mejora

Problema	Acciones	Instrumento/Producto	Resultado
Asignación de funciones que no corresponden	Describir de manera clara y específica las asignaciones de cada puesto de trabajo	Descriptor de puestos de los siguientes cargos: Auditor, asesor de impuestos y consultor y/o asesor de negocios.	Claridad de las funciones de cada puesto de trabajo, permitiendo que cada trabajador conozca de forma clara las funciones que debe desempeñar, evitando así el cruce de funciones, y conflictos entre los trabajadores.
	Dar a conocer al personal las funciones que tienen asignadas de acuerdo con sus puestos de trabajo		
Sobrecarga laboral	Regular los tiempos de entrega de los encargos	Reglamento de tiempos de entrega de encargos.	Permitirá que los trabajadores puedan disponer del tiempo suficiente para la entrega de los encargos, tomando en consideración las particularidades de cada cliente.
Condiciones físicas	Destinar recursos económicos para el mejoramiento de las condiciones físicas de las oficinas, como la renovación de muebles, construcción de una bodega y ampliación del espacio de las oficinas	Plan acción para mejoras	Permitirá tener una estimación de los costos en que debe incurrir la empresa para poder mejorar las condiciones físicas de las oficinas, de igual manera, se tendrá un estimado del tiempo necesario para realizar las mejoras. Asimismo, permitirá que el personal trabaje de manera cómoda y sin poner en riesgo su salud.
Suministro de recursos necesario para el desarrollo de las labores	Destinar recursos económicos para la compra de papelería y otros suministros de oficina	Creación de un fondo fijo para la compra constante de materiales de oficina.	Se logrará mantener abastecimiento constante de la papelería y demás útiles de oficina necesarios en la realización de los encargos.
	Establecer un control del inventario de los suministros de oficina		

Problema	Acciones	Instrumento/Producto	Resultado
Centralización de las decisiones	Realizar con regularidad reuniones entre la gerencia y los equipos de trabajos, a fin de conocer sus necesidades y/o dificultades en el trabajo.	Creación de cronograma de reuniones	Permitirá mejorar la comunicación entre gerencia, jefes de área y equipos de trabajo.
Nivel motivacional	Implementar acciones, programas y/o dinámicas que incentiven a los trabajadores	Creación de políticas de incentivos	Se logrará mantener al personal motivado para realizar de mejor manera su trabajo, al tiempo que les hará sentir la importancia que tienen para la compañía.
Liderazgo	Establecer canales de comunicación fluida entre los trabajadores con el fin de mejorar la percepción de los trabajadores sobre el estilo de riesgo que trasmite el jefe de área de auditoría	Canales de comunicación fluida	Se logrará mejorar la comunicación entre los jefe-subordinado en la confía entre los trabajadores de la empresa

Fuente: *Elaboración propia*

Tal como se mencionó con anterioridad, uno de los principales problemas identificados en la compañía, es la carencia de un descriptor de puestos, razón por la cual, como parte de la propuesta de mejora al clima laboral, se propone a continuación un modelo de descriptor de puestos, para el área de auditoría:

El descriptor de puesto es un instrumento que representa de forma clara y precisa las funciones que deben desempeñar los trabajadores que componen la estructura organizacional de cualquier compañía independientemente de su naturaleza.

Partiendo de la importancia de esta herramienta y tomando en consideración los análisis contenidos en los capítulos anteriores, se propone el diseño en implementación de un descriptor de puestos para el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, bajo la visión que al tener definido con certeza y claridad las funciones que tiene cada puesto de trabajo, las labores podrán desempeñarse de manera más ordenada y se evitará la sobre carga de asignaciones ajenas a los puestos, permitiendo que exista una mejor comunicación, que se fomente el trabajo en equipo y que el personal se sienta más cómodo y tranquilo en su día a día.

4.3 El propósito del descriptor de puesto es

- Mostrar una visión de vinculada a la organización.
- Definir las funciones, actividades y responsabilidades para un puesto específico.
- Aumentar la eficiencia de los empleados.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a la empresa **Y&C Consultores**.
- Servir de herramienta a la gerencia controlar las asignaciones de cada empleado.

A partir de lo antes mencionado se elaboró un modelo de descriptor de puestos adecuado al área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores** el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Tabla 4 Descriptor de puesto de la empresa Y&C Consultores para el área de auditoría.

I. DATOS BÁSICOS DEL PUESTO DE TRABAJO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	AUDITOR			
2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Estandarizar, supervisar y coordinar el programa anual de auditoría a medida que se ejecuten en todas los objetivos planteado por la empresa <i>Y&C Consultores</i> a través de la formulación y actualización de políticas, estrategias, planes, metas, normas, procedimientos y capacitación asimismo supervisar el establecimiento y el logro de las medidas de desempeño de forma que se logre la máxima efectividad y eficiencia del programa de auditoría.			
3. CARGO DEL INMEDIATO SUPERIOR	JEFE DE AUDITORÍA	4.SUBORDINADOS A CARGO	Si	6. ZONA GEOGRÁFICA DE EJECUCIÓN
		5. COMPLEJIDAD	Media	MUNICIPIO DE MANAGUA

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE TRABAJO		
FUNCIONES GENERALES	ACTIVIDADES GENERALES POR FUNCIÓN	MODALIDAD
REVISIÓN DE LAS DE LA DOCUMENTACIÓN	1. Realizar las auditorías de externa de acuerdo con el sector asignado, aplicando las leyes, normas y reglamentos establecido a las leyes vigentes de nuestro país	MANUAL
VERIFICACIÓN Y PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABO	2. Participar en la solicitud y obtención de la información y documentación necesaria.	MANUAL
	3. Revisar y evaluar la información y documentación obtenida de las auditorías y visitas a los municipios y sus organismos públicos descentralizados.	MANUAL
	4. Comunicar al jefe de auditoría las situaciones que se presenten e impacten al proceso de revisión.	VERBAL / ESCRITA
REALIZAR INFORMENES PRELIMINARES	5. Recopilar la evidencia encontrada sobre las observaciones y hallazgos de las visitas de auditoría.	MANUAL / AUTOMÁTICA
	6. Levantar informe de auditoría	
III. NORMAS DE DESEMPEÑO DEL PUESTO		

	<p>7. Elaborar expedientes por cada una de las entidades asignadas, integrando la documentación soporte y la cédula de las observaciones preliminares entregadas al jefe de auditoría.</p> <p>8. Asistir al jefe de auditoría en la elaboración de observaciones y recomendaciones correspondientes.</p> <p>9. Integrar, archivar y salvaguardar conforme a las disposiciones aplicables, los formatos de trabajo, la información y documentación correspondiente a cada auditoría.</p> <p>10. Revisar y evaluar la información y documentación que se les proporcione en la práctica de las auditorías, verificando el cumplimiento del marco legal.</p> <p>11. Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia, así como las señaladas que se reflejaron en el informe preliminar de auditoría</p>	
--	--	--

AMBIENTE Y CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO

1. LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PUESTO	EN EXTERIORES %	OBSERVACIONES	EN INTERIORES %	OBSERVACIONES
	SI		SI	El trabajo que realiza el auditor el 80% es de campo el 20% es lugar de trabajo de la empresa
	80%		20%	
2. AMBIENTE DE TRABAJO COTIDIANO	AMBIENTE	% EJECUCIÓN	CONDICIONES	% EJECUCIÓN
	Lugar cerrado, con ventilación natural y accesos físicos controlados.	100%	Exposición a condiciones naturales del ambiente.	30%

ESFUERZO FÍSICO + MENTAL		
1. ESFUERZO FÍSICO	TIPO DE ESFUERZO	OBSERVACIONES
	Acciones propias elementales de la persona	Levantarse, sentarse, caminar.
	Levantar o trasladar cargas livianas sin mucho esfuerzo y sin ayuda o mantener una misma postura en un prolongado período de tiempo	Traslado de la información del cliente a la empresa para ser discutida con el jefe de área de auditoría
2. ESFUERZO MENTAL / VISUAL	TIPO DE ESFUERZO	OBSERVACIONES
	Esfuerzo mental / visual continuo en el 80% de la jornada	Revisión minuciosa de los informes preliminares de auditoría para ser presentado a la alta gerencia

V. PERFIL REQUERIDO POR EL PUESTO DE TRABAJO				
A. REQUERIMIENTOS ESENCIALES DEL PUESTO				
1. FORMACIÓN ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	Estudios	EXPERIENCIA	
	DISCIPLINAS ACADÉMICAS	Lic. Contabilidad o Administración de empresa	SI	2 años
		Master en contabilidad con énfasis a auditoría	a. Conocimiento de la Leyes fiscales de nuestro país Ley 822 de Concertación Tributaria y Ley 562 Código Tributaria de la republica de Nicaragua	
		Excel avanzado		
		Posgrado en Normas Internacionales NIAS	b. Conocimiento de la NIAS	

C. REQUERIMIENTOS PERSONALES						
1. SEXO	INDISTINTO	2. EDAD	DESDE	20	HASTA	50
C. REQUERIMIENTOS FÍSICOS DEL OCUPANTE						
1. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	Buen estado de salud			OTRAS		
	Excelente condición física			Buenas capacidades cognitivas		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO DE TRABAJO**1. COMPETENCIAS GENERALES**

Ética profesional	Adaptabilidad al entorno	Capacidad de concentración
Aprendizaje continuo	Colaboración y trabajo en equipo	Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente
Facilidad de relaciones interpersonales	Innovación	
Trabajo bajo presión	Agilidad en la revisión documental del cliente	
Orientación a resultados	Toma de decisiones	

HISTORIAL DE REVISIONES	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	ELABORA	AUTORIZA	FECHA
	ADMINISTRACIÓN			ADMINISTRADOR

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 5 Descriptor de puesto de la empresa Y&C Consultores para el área de Impuesto

I. DATOS BÁSICOS DEL PUESTO DE TRABAJO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	IMPUESTO			
2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Proponer e impulsar la aprobación de normas, disposiciones técnicas y procedimientos que garanticen el marco legal y administrativo de los procesos de auditoría externa, para que las mismas sean aplicadas de forma estandarizada y correcta por los responsables			
3. CARGO DEL INMEDIATO SUPERIOR	JEFE DE IMPUESTO	4.SUBORDINADOS A CARGO	Si	6. ZONA GEOGRÁFICA DE EJECUCIÓN
		5. COMPLEJIDAD	Media	MUNICIPIO DE MANAGUA

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE TRABAJO		
FUNCIONES GENERALES	ACTIVIDADES GENERALES POR FUNCIÓN	MODALIDAD
REVISIÓN DE LAS DE LA DOCUMENTACIÓN DE CLIENTE	1. Brindar una gama completa de servicios tributarios de conformidad con las leyes y reglamentos dentro de un plazo definido	MANUAL
VERIFICACIÓN DE RESOLUCIONES ADMINISTRATIVA	2. Entablar relaciones e interactuar con los clientes para brindar una planificación, asesoramiento y experiencia excelentes	
	3. Ofrecer una planificación fiscal innovadora y revisar las declaraciones de impuestos complejas	MANUAL
	4. Identificar y mitigar los riesgos fiscales	MANUAL
REALIZAR INFORMENES PRELIMINARES	5. Revisar las resoluciones administrativas interpuesta por instituciones del estado	VERBAL / ESCRITA
	6. Preparar descargo de defensa en base a la resolución interpuesta tomando en cuentas los documentos soportes del cliente.	MANUAL / AUTOMÁTICA
	7. Coordinar al personal de contabilidad y evaluar su rendimiento	
	8. Gestionar la provisión de impuestos y el proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales	

	<p>9. Mejorar los procesos desarrollando o implementando las mejores prácticas</p> <p>10. Gestionar y coordinar las auditorías fiscales</p> <p>11. Mantener saldos fiscales en el libro mayor</p> <p>12. Preparar todos los documentos fiscales con regularidad y atender todas las peticiones de datos</p>	
--	---	--

III. NORMAS DE DESEMPEÑO DEL PUESTO				
AMBIENTE Y CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO				
1. LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PUESTO	EN EXTERIORES %	OBSERVACIONES	EN INTERIORES %	OBSERVACIONES
	0%		SI	El trabajo que realizaran es exclusivamente administrativo
	0%		100%	
2. AMBIENTE DE TRABAJO COTIDIANO	AMBIENTE	% EJECUCIÓN	CONDICIONES	% EJECUCIÓN
	Lugar cerrado, con ventilación natural y accesos físicos controlados.	100%	Exposición a condiciones naturales del ambiente.	30%
ESFUERZO FÍSICO + MENTAL				
1. ESFUERZO FÍSICO	TIPO DE ESFUERZO		OBSERVACIONES	
	Acciones propias elementales de la persona		Levantarse, sentarse, caminar.	
	Levantar o trasladar cargas livianas sin mucho esfuerzo y sin ayuda o mantener una misma postura en un prolongado período de tiempo		Traslado de la información del cliente al lugar de trabajo para ser analizada	
2. ESFUERZO MENTAL / VISUAL	TIPO DE ESFUERZO		OBSERVACIONES	
	Esfuerzo mental / visual continuo en el 80% de la jornada		Revisión minuciosa de las resoluciones administrativas que ejecute alguna institución del estado	

V. PERFIL REQUERIDO POR EL PUESTO DE TRABAJO					
A. REQUERIMIENTOS ESENCIALES DEL PUESTO					
1. FORMACIÓN ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	Estudios	EXPERIENCIA		
	DISCIPLINAS ACADÉMICAS	Lic. Contabilidad o Derecho	SI	2 años	
		Excel avanzado	a. Conocimiento de la Leyes fiscales de nuestro país Ley 822 de Concertación Tributaria y Ley 562 Código Tributaria de la republica de Nicaragua		
		Master en Derecho Tributario			
	b. Conocimiento de la NIAS				

C. REQUERIMIENTOS PERSONALES						
1. SEXO	INDISTINTO	2. EDAD	DESDE	20	HASTA	50
C. REQUERIMIENTOS FÍSICOS DEL OCUPANTE						
1. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	Buen estado de salud			OTRAS		
	Excelente condición física			Buenas capacidades cognitivas		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO DE TRABAJO		
1. COMPETENCIAS GENERALES		
Ética profesional	Adaptabilidad al entorno	Capacidad de concentración
Aprendizaje continuo	Colaboración y trabajo en equipo	Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente
Facilidad de relaciones interpersonales	Innovación	
Trabajo bajo presión	Agilidad en la revisión documental del cliente	
Orientación a resultados	Toma de decisiones	

HISTORIAL DE REVISIONES	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	ELABORA	AUTORIZA	FECHA
	ADMINISTRACIÓN			ADMINISTRADOR

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 6 Descriptor de puesto de la empresa Y&C Consultores para el área de Consultoría o Asesoría de Negocio

I. DATOS BÁSICOS DEL PUESTO DE TRABAJO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	Consultor o Asesor de negocio			
2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	Brindar el más alto asesoramiento jurídico sobre el contenido y alcance de las disposiciones legales vigentes y sobre consultas específicas, emitiendo opiniones y análisis legales sobre ellas, además de elaborar todo tipo de documentos jurídicos y seguimiento de procesos legales.			
3. CARGO DEL INMEDIATO SUPERIOR	JEFE DE ASESORÍA O CONSULTORÍA	4.SUBORDINADOS A CARGO	Si	6. ZONA GEOGRÁFICA DE EJECUCIÓN
		5. COMPLEJIDAD	Media	MUNICIPIO DE MANAGUA

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE TRABAJO		
FUNCIONES GENERALES	ACTIVIDADES GENERALES POR FUNCIÓN	MODALIDAD
ASESORAR	1. Analizar documentación remitida por la gerencia de la empresa Y&C Consultores elevando los informes que correspondan.	MANUAL
ESTUDIO DE LA LEGISLACIONES VIGENTE DE NUESTRO PAÍS	2. Acopiar y analizar información acerca de un tema específico consultado, adjuntando un informe especial.	MANUAL
	3. Estudiar la legislación vigente, para respaldar informes solicitados.	MANUAL
	4. Asesorar en todo lo que se le solicite, en el área de su competencia profesional.	VERBAL / ESCRITA
PRESENTACIÓN DE INFORMENES	5. Elevar informes periódicos a su superior sobre el trabajo que realiza su unidad. 6. Elevar proyectos de Resoluciones Administrativas para su emisión tanto para la Dirección superior de la empresa Y&C Consultores, como por el Directorio de esta entidad, asegurando que los mismos guarden concordancia con las	MANUAL / AUTOMÁTICA

	<p>normas constitucionales, legales y reglamentarias pertinentes y en vigencia.</p> <p>7. Suscribir contratos, convenios y acuerdos empresariales con entidades nacionales e internacionales.</p> <p>8. Supervisar y efectuar seguimiento al patrocinio de procesos judiciales en defensa de los intereses económicos, administrativos y financieros de la Dirección superior de la empresa Y&C Consultores</p> <p>9. Proyectar las Resoluciones relativas a recursos administrativos de impugnación interpuestos contra las decisiones administrativas asumidas por los responsables de procesos de contratación, que fueren de conocimiento de la dirección superior de la empresa Y&C Consultores</p> <p>10. Efectuar las consultas de carácter legal que promueva la dirección superior de la empresa Y&C Consultores.</p> <p>11. Analizar y emitir informe legal sobre los proyectos de disposiciones legales o reglamentarias, emanadas de la leyes vigente de nuestro país</p>	
--	---	--

III. NORMAS DE DESEMPEÑO DEL PUESTO

AMBIENTE Y CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO

1. LUGAR DE EJECUCIÓN DEL PUESTO	EN EXTERIORES %	OBSERVACIONES	EN INTERIORES %	OBSERVACIONES
	0%		SI	El trabajo que realizaran es exclusivamente administrativo
	0%		100%	
2. AMBIENTE DE TRABAJO COTIDIANO	AMBIENTE	% EJECUCIÓN	CONDICIONES	% EJECUCIÓN
	Lugar cerrado, con ventilación natural y accesos físicos controlados.	100%	Exposición a condiciones naturales del ambiente.	30%

ESFUERZO FÍSICO + MENTAL		
1. ESFUERZO FÍSICO	TIPO DE ESFUERZO	OBSERVACIONES
	Acciones propias elementales de la persona	Levantarse, sentarse, caminar.
	Levantar o trasladar cargas livianas sin mucho esfuerzo y sin ayuda o mantener una misma postura en un prolongado período de tiempo	Traslado de la información del cliente al lugar de trabajo para ser analizada
2. ESFUERZO MENTAL / VISUAL	TIPO DE ESFUERZO	OBSERVACIONES
	Esfuerzo mental / visual continuo en el 80% de la jornada	Revisión minuciosa de la solicitud de asesoría que requiera el cliente

V. PERFIL REQUERIDO POR EL PUESTO DE TRABAJO			
A. REQUERIMIENTOS ESENCIALES DEL PUESTO			
1. FORMACIÓN ACADÉMICA	NIVEL ACADÉMICO	Estudios	EXPERIENCIA
	DISCIPLINAS ACADÉMICAS	Lic. Contabilidad o Derecho	SI 2 años
		Excel avanzado	a. Conocimiento de la Leyes fiscales de nuestro país Ley 822 de Concertación Tributaria y Ley 562 Código Tributaria de la republica de Nicaragua
		Master en Derecho Tributario	
Posgrado en administración funcional	b. Conocimiento de la NIAS		

C. REQUERIMIENTOS PERSONALES						
1. SEXO	INDISTINTO	2. EDAD	DESDE	20	HASTA	50
C. REQUERIMIENTOS FÍSICOS DEL OCUPANTE						
1. REQUERIMIENTOS FÍSICOS	Buen estado de salud			OTRAS		
	Excelente condición física			Buenas capacidades cognitivas		

VI. COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL PUESTO DE TRABAJO		
1. COMPETENCIAS GENERALES		
Ética profesional	Adaptabilidad al entorno	Capacidad de concentración

Aprendizaje continuo	Colaboración y trabajo en equipo	Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente
Facilidad de relaciones interpersonales	Innovación	
Trabajo bajo presión	Agilidad en la revisión documental del cliente	
Orientación a resultados	Toma de decisiones	

HISTORIAL DE REVISIONES	DESCRIPCIÓN DEL ÁREA	ELABORA	AUTORIZA	FECHA
	ADMINISTRACIÓN			ADMINISTRADOR

Fuente: *Elaboración Propia*

VIII. CONCLUSIONES

En análisis efectuado al clima laboral del área de auditoría de la empresa “**Y&C consultores**” durante el período 2018-2020, se logró alcanzar los cuatro objetivos planteados al inicio de la investigación determinando las siguientes conclusiones:

1. En cuanto al entorno de la compañía, se logró obtener información detallada sobre su perfil, que incluye su objeto, sector económico en que se desarrolla, sus años de funcionamiento, visión, misión, los valores mediante los cuales se deben regir sus operaciones; de igual manera se pudo apreciar la estructura organizacional que posee, así como el reglamento y políticas que contienen los lineamientos que sus trabajadores deben seguir para el correcto desempeño de sus funciones. Con esa información se determinó que la empresa posee una excelente estructura y que cuenta con todos los elementos para poder llevar a cabo sus actividades; sin embargo, tiene grandes inconvenientes en cuanto a poner en práctica todos estos lineamientos que tiene por escrito, pues en la realidad de su día a día, el personal expresó sentirse incómodo con algunos aspectos fundamentales como las excesivas cargas de laborales, la asignación de funciones que no corresponden a su perfil de trabajo y sobre todo la inexistencia de un descriptor de puestos que permita delimitar claramente las funciones y/u obligaciones de cada trabajador lo que ocasiona desorden en el área, conflictos entre el personal y descontento en los trabajadores, afectando de manera negativa el clima laboral de la empresa.
2. En lo que respecta a las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo del área de auditoría de la empresa, se analizaron diversos aspectos como el tamaño de las oficinas, la ergonomía que ofrecen los muebles y en general el espacio del que dispone la empresa; asimismo, los recursos materiales que la gerencia de la empresa pone a disposición del personal para la realización de los encargos asignados. En este punto se puso en evidencia las grandes debilidades que tiene la compañía en cuanto a las condiciones físicas que le brinda a su recurso humano, pues se identificaron problemáticas como lo limitada, que es la asignación de recursos materiales, al extremo que en ocasiones los trabajadores

deben de costear materiales de oficina para poder entregar de forma presentable sus encargos; de igual forma, se resaltó el incumplimiento a las normas de higiene y seguridad ocupacional, lo que pone en riesgo no solo aspecto motivacional, sino también la salud física de los trabajadores.

3. Finalmente, se aplicaron diversos instrumentos para poder analizar la forma en que se fluyen las relaciones interpersonales entre los trabajadores del área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, a través de la evaluación de elementos de vital importancia como son la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, sistemas de compensación y nivel motivacional; determinando que en este aspecto el personal de la empresa se siente altamente insatisfecho, pues la gran mayoría adujo que no cuentan con una persona en quien puedan tener una figura de líder para poder gestionar los inconvenientes que surjan, que no existe el fomento del trabajo en equipo principalmente porque carecen de claridad en cuanto a las responsabilidades de cada persona lo que desencadena desacuerdos entre los grupos de trabajo; y la principal queja del personal es falta de motivación por parte de la gerencia, pues se sienten descuidados en cuanto a condiciones físicas y sobre todo, consideran que la remuneración económica que reciben está lejos de ser equivalente a la cantidad de carga laboral que les es asignada.
4. Por lo que se concluye que la hipótesis planteada en esta tesis de investigación es aceptada, pues en cada capítulo del presente trabajo se analizaron los diversos aspectos del clima laboral de la empresa **Y&C Consultores**, determinando que este influye de manera negativa en la consecución de los objetivos organizacionales debido principalmente a la ausencia de una figura de líder; a la falta de gestión de recursos económicos para el mejoramiento de las condiciones físicas de las oficinas así como el suministro de los insumos básicos para el desarrollo del trabajo lo que se traduce en una clara inconformidad y desmotivación de los trabajadores.

IX. RECOMENDACIONES

Concluida la investigación y habiendo abordado los aspectos más relevantes en cuanto al clima laboral existente en el área de auditoría de la empresa **Y&C Consultores**, se procede a brindar las siguientes recomendaciones con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales de la mencionada área.

1. Establecer bien las funciones de cada uno del personal de la empresa, esto con el objetivo de que no se recargue el trabajo a una sola persona y así no haya inconformidad laboral.
2. Es imperante que la gerencia destine parte de los recursos económicos para el mejoramiento de las condiciones físicas de las oficinas, como la compra de sillas adecuadas para las largas horas de trabajo que el personal realiza, mantenimiento y/o reemplazo de equipos de primera necesidad como lo son computadoras e impresoras; y sobre todo que pueda crear un fondo fijo (caja chica) para la compra de insumos como papel y otros artículos de oficina que son indispensables para la realización satisfactoria de cada encargo.
3. De igual manera, se recomienda crear entre los mismos trabajadores una comisión de higiene y seguridad que tenga a su cargo supervisar las condiciones mínimas que aminoren los riesgos de accidentes, pudiendo considerar como parte de la implementación de estas normas, la construcción de una bodega en la que se puedan almacenar cómodamente los documentos e información de los trabajos realizados; esto además de disminuir el riesgo con la información, permitiría tener un mayor espacio en las oficinas.
4. Asimismo, se recomienda a la administración de la empresa **Y&C Consultores** establezcan mecanismos de comunicación personalizado entre los jefe de área y trabajadores con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, la motivación, el liderazgo y los sistema de remuneración existente en la compañía.
5. Revisar la propuesta dada en el presente trabajo, e implementar a la brevedad posible el descriptor de puestos que contemple a detalle el perfil, los requisitos, y responsabilidades específicas de cada uno de los cargos de trabajo existente

en el área de auditoría, esto con el objetivo de empezar por delimitar las funciones de cada trabajador, lo que permitirá administrar la carga laboral asignada a cada uno, al tiempo que evitará inconformidades en cuanto a estar realizando tareas que no corresponden o que son de otra persona; para tal fin se puede tomar como referencia o modelo la propuesta contenida en la presente investigación,

6. Realizar evaluación al personal de la empresa **Y&C Consultores** por lo menos una vez al año con el fin de promover al trabajador.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, Herráez, & Prieto. (2013). *Empresa Iniciadora Emprendedora*. Madrid: Macmillan .
- Amorós. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Juan Carlos Martinez.
- Asamblea, N. (1996). Ley N°185 Código del Trabajo de la Republica de Nicaragua. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial N°205.
- Asamblea, N. (2007). *Ley N°618, Ley de higiene y seguridad del trabajo*. Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial N°133.
- Asamblea, N. (2008). Acuerdo Ministerial N° JCHG-011-09-08. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial N°199.
- Báez, M. E. (09 de ENERO de 2017). *MINED*. Obtenido de MINED: <https://core.ac.uk/download/pdf/129438022.pdf>
- Bravo Valdivieso. (2007). *Contabilidad de Costos*. Carmita: Nuevo día.
- Castillo Villagra, E. d. (NOVIEMBRE de 2017). *Repositorio UNAN*. Obtenido de : <https://repositorio.unan.edu.ni/9329/1/18960.pdf>
- Chavarria, R. (2005). *Análisis ergonómico de los espacio de trabajo* . Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo: España.
- Chiang. (2010). *Política*. Chile: Instituto de Ciencia Política, Universidad de Chile.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional Dinámico del éxito en la organizaciones 2da ed*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos 6ta edición* . Mexico: LyLy Solano Arévalo.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano edición I*. Bogota: MC GRANW HILL.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones 8va Ed.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion de Talento Humano 3ra edicion*. MEXICO: MC GRANW HILL.
- Colbs, J. G. (2001). *Las Organizaciones Comportamiento Estructura*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cortes. (2002). *Seguridad e Higiene en el Trabajo tecnicas de prevencion de riesgo laboral 3ra edicion*. Mexico: Pearson Harman.
- Creus Sole, A. (2008). *Prevencion de Riesgo Laboral*. Barcelona, ESPAÑA: CEYSA.
- Cubas Miranda, N. P. (01 de Diciembre de 2015). *universidad señor de sipan*. Obtenido de universidad señor de sipan: <https://core.ac.uk/download/pdf/270314538.pdf>
- Dessler, G. (2011). *Administracion de Recursos Humanos 5ta edicion*. mexico: Person.
- Fernández, & Quintero, &. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en Venezuela*:
C:/Users/EqpAdmon/Downloads/LiderazgoTransaccional2017Revista-Venezolanade-Gerencia.pdf.
- García del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Madrid: Mc Graw Hill,2001.
- García Ramirez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. A. (2012). *Eumed.net Enciclopedia Virtual*. Obtenido de Características del clima organizacional.: https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html
- Garcia, & Allen, &. (2016). *Tipos de Liderazgo las cinco clase de lider mas habituales*. Mexico: doi: org/10.1590/0104-530x2278-16.

- Gonzales. (2 de Marzo de 2015). [http://es.slideshare.net/zeruss/antropometra-ergonomia y metodología](http://es.slideshare.net/zeruss/antropometra-ergonomia-y-metodologia). Obtenido de next_slideshow.
- Gray. (2008). *Psicología Nueva perspectiva Mecanismo de la motivacion y emociion 5ta edicion*. Mexico: once rios.
- Guitierrez. (2010). *Calidad total y productividad (3ª ed.)*. Mexico : : McGraw-Hil.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional de principio y aplicación* . MEXICO : MC GRAW HILL.
- Hermosilla, Costa, & Paez, &. (2016). *El liderazgo transformacional en la organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Hitt, M., Black, J. Stewart, & Porter, L. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- López, Garza, & Zavala, &. (2020). *El liderazgo estratégico*. Mexico : doi: org/10.15446/innovar.v30n75.83257 .
- Medina Mariana. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Política Organizacional. Concepto y esquema en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Melinkoff. (1969). *Estructura de la Organizacion*. venezuelas caracas: Ramon valle.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- ORTIZ, A. H. (2008). *SEGURIDAD, SALUD Y PREVENCION DE RIESGO* . MEXICO : FERNANDO URBINA.
- Ramírez Campos, Á. F., & Domínguez Aguirre, L. R. (2012). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO INSTITUCIONAL EN LAS IES DE PUERTO VALLARTA. Mexico. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045214002>

- Reyes. (2007). *Administracion Moderna*. Mexico: limusa.
- Robbins. (1999). *Comportamiento Organizacional 7ta edicion*. San Diego: Pretince Hall.
- Robbins, S. (2005). *Administración Procesos y Estructura*. Mexico: Prentice Hsll.
- Rodriguez. (2008). *Diseño del puesto de traabjo en oficina y despacho en las administración publicas*. España: Instituto regional de seguridad y salud en el trabajo.
- Silva L., A. M., & Sánchez H, I. C. (2010). *DIAGÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*. Chía, Cundinamarca, Colombia.
- Taylor, k. H. (2006). *Mejora de la Salud Seguridad en el Trabajo*. Madriz: Centro de Documentacion .
- Villareal Morales , J. (2000). *CUNCUNUBÁ: modelo para un desarrollo sostenible*. Bogota.
- Zans Castellon, A. J. (FEBRERO de 2017). *REPOSITORIO UNAN*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

XI. ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recopilación de información

Encuestas dirigidas a trabajadores

Estimado encuestado, soy estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la UNAN-MANAGUA (PROCOMIN), la presente encuesta se realiza con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación que se realizara sobre **Análisis del clima laboral en el área de auditoría de la empresa “Y&C consultores” durante el período 2018-2020**

Instrucciones

Coloque con una X en la opción de su preferencia de acuerdo con el planteamiento que se le presente:

Datos generales

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo de laboral en la institución: _____

Género

a) Femenino

b) Masculino

1. ¿La estructura de la organización define claramente las responsabilidades de su cargo?

a) Sí

b) No

2. ¿Cómo valora usted el liderazgo que practica su jefe de área?

- a) Malo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Muy bueno
- e) Excelente
3. ¿Conoce usted las funciones de su cargo?
- a) Sí
- b) No
4. ¿El perfil del puesto va de acuerdo a sus funciones?
- a) Sí
- b) No
5. ¿Cumple usted con los objetivos propuesto del área de auditoría?
- a) Sí
- b) No
6. ¿Considera usted que las exigencias laborales de su jefe con relación a los tiempos de concretar ciertas actividades como (Auditoría Finalizada, informes preliminares, estadística del caso en curso) son:
- a) Razonable
- b) Arbitraria
- c) Totalmente incumplibles
- d) Está de acuerdo a las funciones que exige mi puesto de trabajo
7. ¿Cree usted que existe trabajo en equipo en la empresa?
- a) Sí
- b) No

8. ¿Qué estrategia utiliza su jefe para fomentar la participación en los equipos de trabajo?

- a) Reunión de grupo
- b) Capacitación
- c) Charlas motivacionales
- d) Ninguna de las anteriores

9. ¿Se siente satisfecho con su equipo de trabajo?

- a) Si
- b) No

10. ¿En algún momento ha ocurrido un conflicto laboral por los equipos de trabajos?

- a) Sí
- b) No

11. Si su respuesta es "sí", Cómo lo han manejado:

- a) Entre los involucrados
- b) Con intervención del jefe
- c) No se resuelven
- d) Otros _____

12. ¿Qué tipo de mecanismo de comunicación utiliza su jefe para comunicar las actividades la empresa?

- a) Correo
- b) Reunión de grupo
- c) Memorándum por escrito
- d) Capacitación

13. ¿Tiene usted comunicación fluida con su jefe de área?

- a) Sí
- b) No

14. ¿Siente usted la confianza decirle a su jefe los aspectos en que está en desacuerdo con él?

- a) Siempre

- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

15. ¿Considera que su jefe trata a todos sus subordinados con justicia?

- a) Sí
- b) No

16. ¿Considera usted que su jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

17. ¿Se siente motivado con la labor que realiza en su lugar de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

18. ¿La relación entre sus compañeros de trabajo en la organización es satisfactoria?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

19. ¿Considera usted que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?

- a) Sí
- b) No

20. ¿Su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

21. ¿Su jefe escucha sus opiniones y lo hace partícipe de las decisiones de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

22. ¿Cómo describe el clima laboral del área de trabajo según las definiciones que se presenta?

- a) **Autoritario:** Este tipo de clima laboral se caracteriza por la falta de confianza que los directivos tienen hacia sus empleados, por lo que las decisiones son tomadas únicamente por ellos y las reparten según los roles de los trabajadores
- b) **Paternalista:** utilizan las recompensas o penalizaciones para motivar a los empleados. Además, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus trabajadores que tienen la impresión de trabajar en una organización estable y estructurada.
- c) **Consultivo:** Desarrolla en un ambiente de trabajo colaborativo donde los gerentes permiten que los empleados participen en la toma de decisiones específicas
- d) **Participativo:** Desarrolla la de participación en grupo, donde la gerencia confía completamente en los empleados y los involucran en la participación para la toma de decisiones en diferentes niveles.

23. ¿Cómo es la relación laboral con su jefe de área?

- a) Malo
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Muy bueno
- e) Excelente

24. ¿Cuáles de las siguientes condiciones laborales brinda la empresa?:

- a) Iluminación adecuada
- b) Espacio adecuado
- c) Equipo de protección adecuado
- d) Poca exposición al ruido
- e) Ventilación adecuada
- f) Seguridad en el trabajo
- g) Temperatura
- h) Inmobiliario adecuado

25. ¿Se siente bien con el espacio físico de trabajo que le brinda la empresa?

- a) Sí
- b) No

26. ¿Se siente satisfecho con la herramienta de trabajo que le brinda la empresa?

- a) Sí
- b) No

27. ¿La empresa le brinda equipo de protección a los trabajadores para realizar sus funciones?

- a) Sí
- b) No

28. ¿La empresa establece medidas de control de riesgo que prevenga la ocurrencia de los accidentes?

a) Sí

b) No

29. ¿Las condiciones del mobiliario con respecto a las instalaciones de la empresa le permiten mantener una postura adecuada durante la jornada laboral?

a) Sí

b) No

30. ¿Conoce usted el reglamento interno de la empresa?

a) Sí

b) No

31. ¿Conoce usted las políticas internas de la empresa?

a) Sí

b) No

32. ¿Qué tipo de medio utiliza la empresa para dar a conocer las políticas y el reglamento interno de la empresa?

a) Correo

b) Murales informativo

c) Boletines

d) Memorándum Interno por escrito

e) Otro medio

33. ¿Considera usted que la compensación percibida va de acorde con su responsabilidad laboral? Si su respuesta es negativa puede argumentar su respuesta

a) Sí

b) No

34. ¿Se siente satisfecho con los bonos que le brinda la empresa por el cumplimiento de las metas?

a) Sí

b) No

35. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidirá de manera positiva en su desempeño laboral actual?

a) Sí

b) No

Entrevista dirigida al jefe de área

Estimado encuestado, soy estudiante de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano de la UNAN-MANAGUA (PROCOMIN), la presente encuesta se realiza con el objetivo de recopilar información que contribuya a la investigación que se realizara sobre **Análisis del clima laboral en el área de auditoría de la empresa “Y&C consultores” durante el período 2018-2020**

Datos del entrevistado

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo de laboral en la empresa: _____?

1. ¿Cómo demuestra usted que la estructura organizacional de la empresa define claramente las responsabilidades de su cargo?
2. ¿Podría describir su estilo de liderazgo?
3. ¿Podría mencionar cuáles son las responsabilidades de su cargo?
4. ¿Con qué tipo de documento interno cuenta usted, que respalde las responsabilidades de su cargo?
5. ¿Cómo está definido el perfil del cargo dentro de la empresa?
6. ¿En que se basa usted para medir los objetivos del área de auditoría?
7. ¿Cómo jefe de área, qué mecanismo de comunicación utiliza con su subordinado?
8. ¿Qué habilidad utiliza usted para mejorar la comunicación con sus subordinados a jefe?
9. ¿Cómo describiría usted el clima laboral de la empresa?
10. ¿Cómo jefe de área, en qué le ayudaría a usted en mantener un buen clima laboral en la empresa?
11. ¿Qué estrategia utiliza usted para mantener un buen clima laboral en los equipos de trabajos?

12. ¿Qué tipo de condiciones de trabajo les brinda a sus trabajadores para que puedan desarrollar bien sus funciones?
13. ¿Cree usted que los trabajadores se sientan a gusto con las herramientas que le proporciona la empresa para desarrollar bien sus funciones? ¿Por qué?
14. ¿Qué tipo de recursos entre ellos (Materiales, Tecnológico, Financiero y Humano) le brinda la empresa a sus trabajadores para que desarrolle bien sus funciones?
15. ¿Cómo jefe de área, qué factores toman en cuenta para seleccionar equipo de trabajo?
16. ¿Cómo fomenta usted la disciplina en los equipos de trabajo?
17. ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?
18. ¿Cómo describiría usted la relación interpersonal entre su subordinado?
19. ¿Qué consejo le daría usted a sus trabajadores para mejorar las relaciones interpersonales?
20. ¿De qué manera le dan a conocer a los trabajadores las funciones del cargo?
21. ¿Quiénes se encarga de darle a conocer las responsabilidades de su cargo a los trabajadores?
22. ¿Qué tipo de compensación reciben los trabajadores de la empresa?

Guía de observación

Instrucciones

A continuación, se presenta un cuestionario donde serán establecidas diversas afirmaciones sobre la empresa y su propia situación laboral. El instrumento está enmarcado en tres (3) alternativas de respuesta clasificada como: (Si); (NO) o (N/A): No aplica Marque con una (X) la casilla de su elección.

Factores a Evaluar					
Ítem	Afirmación	Si	No	N/A	Observación
1	Cuenta con espacio físico adecuado para el desarrollo de sus funciones				
2	Los trabajadores cuentan con iluminación adecuada para el desempeño de sus actividades				
3	Cuenta los trabajadores con ventilación apropiado dentro de la empresa				
4	Los equipos ergonómicos de la empresa son adecuados para el desempeño de su funciones				
5	Los equipos de protección que utiliza la empresa con el fin de disminuir el riesgo laboral dentro de la organización son adecuados				
6	Posee la empresa mapa de riesgo, tanto a nivel global como por áreas proceso o actividad				
7	Los trabajadores están expuesto algún tipo de ruido externo.				
8	Los niveles de temperatura son aceptables				
9	El lugar de trabajo se mantiene limpio u ordenado en los pasillos				
10	Realizan los trabajos en condiciones segura				

Tabulación

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Razonable		3	2	26%
Arbitraria		11	2	69%
Totalmente incumplible			1	5%
Está de acuerdo a la funciones que exige mi puesto de trabajo				0%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Reunión de grupo	5			26%
Capacitación			1	5%
Charlas motivacionales			3	16%
Ninguna de las anteriores		10		53%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
SÍ		6	6	63%
No	5	2		37%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
SÍ	4			21%
No		8	7	79%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Entre los involucrados		5	10	79%
Con intervención del Jefe		2		11%
No se resuelven		2		11%
Otro				0%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
SÍ			6	32%
No	4	7	2	68%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Correo		5	7	63%
Reunión de grupo	2	3		26%
Memorándum por escrito			2	11%
Capacitación				0%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Siempre				0%
Casi siempre			6	32%
A veces		9		47%
Nunca	4			21%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Correo		5	7	63%
Reunión de grupo	2	3		26%
Memorándum por escrito			2	11%
Capacitación				0%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Siempre				0%
Casi siempre			1	5%
A veces		5	6	58%
Nunca	5	2		37%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
SÍ		10	7	89%
No	2			11%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Siempre			1	5%
Casi siempre			2	11%
A veces	5			26%
Nunca	2	9		58%

Rango				
Respuestas	1 a 3 años	3 a 6 años	6 a más	
Siempre			1	5%
Casi siempre			2	11%
A veces	4			21%
Nunca	2	10		63%

Matriz de Consolidación de Entrevista

Pregunta	Repuesta	Valoración	Objetivo
1. ¿Cómo demuestra usted qué la estructura organizacional de la empresa define claramente las responsabilidades de su cargo?	La compañía no cuenta con una estructura organizacional ciertamente definida debido a que posee ciertas debilidades como desconocer la naturaleza del cargo, dado que ellos determinan nuevas responsabilidades o funciones que no va de acuerdo a las funciones del cargo de auditoría	Es de vital importancia que una empresa defina claramente la su estructura organizacional dado que esto permite determinar la cantidad de recurso humano que se requieren en la empresa para poder llevar a cabo sus funciones, delimitar responsabilidades y a los responsables de cada área	
2. ¿Podría describir su estilo de liderazgo?	Como responsable del área trata de comprender la cualidades y capacidades que tiene los trabajadores de cómo enfrentar los problemas que se presente en el proceso de auditoría por lo que puedo considerar que no es malo mi estilo de liderazgo que influyo en ellos además que yo como jefe superior no puedo tomar decisiones sobre cualquier aspecto al menos que la gerencia lo autorice	El entrevistado no siente que ejerce un mal estilo de liderazgo ante sus subordinados dado que el trata de transmitir hasta cierto punto la confianza necesaria a los trabajadores, debido a esto se puede deducir que el jefe de área pueda llegar a ejercer un buen estilo de liderazgo si las decisiones de la empresa no estuvieran centralizada por la gerencia	
3. ¿Podría mencionar cuáles son las responsabilidades de su cargo?	1. Presentar informes mensuales de los avances de auditoría 2. Proyectar los tiempos de entrega del caso orientado por la alta gerencia, 3. Responder por el resultado de la auditoría. En conjunto con el equipo auditor 4. Presentar las estadísticas del cierre de caso que se logran finiquitar en el	Es importante que la empresa delegue correctamente las funciones y/o responsabilidades de su cargo dado que esto asegura que el trabajador entienda con exactitud la naturaleza del puesto de trabajo que ellos ejerzan en la organización	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
	<p>período. sin embargo, desempeño otra responsabilidades que no van de acuerdo a la naturaleza del cargo</p>		
<p>4. ¿Con qué tipo de documento interno cuenta usted, que respalde las responsabilidades de su cargo?</p>	<p>No cuento con un documento formal que me indique las funciones meramente del cargo como jefe del área de auditoría</p>	<p>Para una empresa es trascendental que cuente con un manual de funciones donde especifique claramente las responsabilidades y/o obligaciones del cargo a desempeñar dentro de la organización</p>	
<p>5. ¿Cómo está definido el perfil del cargo dentro de la empresa?</p>	<p>No estoy totalmente claro de las funciones que ejerces dado que debo de realizar otras asignaciones de otra área como “apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.</p>	<p>Todo cargo que uno desempeñe dentro de una organización debe de ir en congruencia con el perfil del puesto dado que llevara mejores resultados en los cumplimiento de las metas u objetivo organizacionales</p>	
<p>6. ¿En que se basa usted para medir los objetivos del área de auditoría?</p>	<p>Que a pesar de la exigencia laboral que le exige a su subordinado ellos cumplen con los objetivos propuesto por la organización en tiempo y forma con el fin de cumplir la estadística proyectada por la alta gerencia al cierre del año</p>	<p>Es muy importante lo que manifestó el entrevistador que mide los objetivo organizacionales a través de unos indicadores estadística que presenta el jefe de área a la alta gerencia al cierre del período, sin embargo, esto no hace deducir que a pesar de la congruencia que existe sobre la funciones de los cargo en empresa ellos realizan un sobre esfuerzo físico y mentalmente con el propósito de darle cumplimiento a los objetivo propuesto por la alta gerencia</p>	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
7. ¿Cómo jefe de área, qué mecanismo de comunicación utiliza con su subordinado?	Utilizo correo cuando es algo exclusivamente delegado por la gerencia, reunión de grupo cuando le debo tramitar nuevas técnicas de revisión o presentación de informe preliminares de auditoría	Cabe mencionar que el 63% de los trabajadores afirma que su superior utiliza como vía de comunicación el correo electrónico, mientras que el 26% dice que lo hace mediante reuniones de grupo y el 11% asegura que las comunicaciones se realizan por medio de memorándums escritos. Este punto puede significar algo positivo para la compañía, ya que de una manera u otra existe comunicación entre el jefe y sus subordinados en el área de auditoría.	
8. ¿Qué habilidad utiliza usted para mejorar la comunicación con sus subordinados a jefe?	No utilizo ninguna habilidad en específica que me permita mejorar la comunicación entre mi subordinado más que los canales de comunicación oficiales que utiliza la empresa	Establecer comunicación fluida entre subordinado a jefe permite mejorar las relaciones interpersonales de la organización	
9. ¿Cómo describiría usted el clima laboral de la empresa?	Esta es una de la pregunta más importante que me han hecho porque aquí el clima laboral no es bueno dado que las decisiones de la empresa son centralizadas por la gerencia y aquí uno no tiene ni voz ni voto, aunque ejerza un cargo superior.	El clima laboral de la empresa se podría describir como autoritarios, irrespetuosos, que no se comunican asertivamente, no saben regular sus emociones y que continuamente amenazan e infunden miedo, aparte de que no existe un líder que trate de cambiar la incidencia de un clima laboral negativo para los trabajadores de la empresa, dado que la alta gerencia mantiene centraliza la decisiones propuesta por algunos jefe que observa estas inconformidades por parte de los trabajadores	
10. ¿Cómo jefe de área, en qué le ayudaría a usted en mantener un buen clima laboral en la empresa?	Me ayudaría a cambiar la cosa negativa de la empresa, a que los trabajadores de la empresa tengan más confianza en dirigirse a	Un clima laboral positivo contribuye en mejora el estado anímico, físico y mental de cada trabajador incrementa la creatividad de los trabajadores mejora la gestión de los equipos de trabajo	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
	mi cuando tenga algún problema en ser un líder para ellos y una fuente de motivación		
11. ¿Qué estrategia utiliza usted para mantener un buen clima laboral en los equipos de trabajos?	Como estrategia utilizo la rotación en los equipos de trabajo con el fin de que los trabajadores se sientan a gusto uno del otro por lo que trata de unificar experiencia y nuevos elementos (Nuevos ingreso) de la empresa	Fomentar un buen clima laboral en los equipo de trabajo incrementa el compromiso de todos los miembros del equipo al compartir tareas y responsabilidades, el nivel de estrés se reduce, mejora del desempeño y calidad del trabajo, lo cual aumenta la productividad y potencia el esfuerzo por alcanzar los objetivos establecidos	
12. ¿Qué tipo de condiciones de trabajo les brinda a sus trabajadores para que puedan desarrollar bien sus funciones?	Lamentablemente la empresa no cuenta condiciones óptimas para el personal de la empresa, dado que el lugar es bien pequeño por lo tanto ningún trabajador tiene buena condiciones de trabajo para realizar correctamente su funciones del cargo	Cabe mencionar que en la encuesta realizada a los trabajadores ellos expresaron que el 32% de los trabajadores afirma que la empresa les provee de una temperatura agradable en el lugar de trabajo, el 10.5% afirma tener el equipo de protección correcto y el 58% resalta como buena condición de trabajo, la poca exposición al ruido. Esto no demuestra que la empresa como tal no brinda las siguientes condiciones de trabajo como: espacio físico adecuado, ventilación adecuada, mobiliario adecuado y condiciones seguras en el trabajo, lo que ocasiona poca motivación entre los trabajadores para el desempeño de sus labores dentro de la empresa.	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
<p>13. ¿Cree usted que los trabajadores se sientan a gusto con las herramientas que le proporciona la empresa para desarrollar bien sus funciones? ¿Por qué?</p>	<p>No dado que las herramientas de trabajo que le brinda la empresa no son adecuadas por lo general siempre me reclaman de que la laptop no le funciona, de que la impresora no sirve, de que no hay papel para imprimir y otra cosa que salen en el transcurso del tiempo</p>	<p>Asimismo, el 89% de los trabajadores del área de auditoría de la empresa Y&C Consultores, expresa estar insatisfecho por las herramientas de trabajo que les brinda la compañía. Esto se debe al bajo presupuesto destinado por la empresa para proveer de insumos básicos como el papel, la tinta para imprimir, las condiciones de conexión a redes de comunicación y equipos de trabajo (como computadoras e impresoras) en mal estado o muy por debajo de sus óptimas condiciones. De igual manera, se observó mediante la guía de observación las limitaciones que tiene los empleados en la transferencia de datos en sus equipos asignados, esto por las políticas altamente restrictivas de la organización, aduciendo que es de suma importancia la confidencialidad y seguridad de la información.</p>	
<p>14. ¿Qué tipo de recursos entre ellos (Materiales, Tecnológico, Financiero y Humano) le brinda la empresa a sus trabajadores para que desarrolle bien sus funciones?</p>	<p>La empresa le brinda a cada auditor una laptop para que trabajen los caso de auditoría y no utilicen su laptop como herramienta de trabajo</p>	<p>La empresa debe de brindarle a los trabajadores de la empresa todos los recursos necesarios para el buen desenvolvimiento de sus funciones</p>	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
15. ¿Cómo jefe de área, qué factores toman en cuenta para seleccionar equipo de trabajo?	La experiencia de cada trabajador para que nutra en conocimiento, habilidades y destreza los nuevos ingresos de la empresa	Es sumamente importante que cuando se elija equipo de trabajo se tomen en cuenta varias habilidades, destreza y conocimiento que puedan desarrollar el talento humano esto también lo podía realizar mediante una evaluación al desempeño dado que existe trabajadores que pueda ser que no tenga experticia, pero si tiene destino niveles de aprendizaje que pueden ayudar a mejorar los resultados de la auditoría	
16. ¿Cómo fomenta usted la disciplina en los equipos de trabajo?	Fomento la disciplina marcando el respecto de uno a otra en los equipos de trabajos con el fin de mejorar las relaciones laborales en la empresa y asimismo evitar conflictos laborales dentro de la entidad.	Es bueno tratar la línea de respecto entre los trabajadores debido a que esto nos ayudara a disminuir los futuro conflicto laborales de empresa	
17. ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?	Trato de manifestarle una motivación emocional felicitándolo por su buen desempeño en los casos de auditoría, asimismo lo inspiro a dar siempre lo mejor de ellos	Un colaborador motivado en empresa se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia. además que aumenta su sensación de pertenencia en la empresa y al equipo, aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mejores resultado	
18. ¿Cómo describiría usted la relación interpersonal entre su subordinado?	Lamentablemente aquí no existe buena relaciones laborales dado que no existe equipo de trabajo	Cabe recalcar que los trabajadores de la empresa también afirmaron que no existe equipo de trabajo en la empresa por parte de los trabajadores además no existe liderazgo, comunicación efectiva dentro de la empresa ni motivación alguna por parte del jefe del área de auditoría. Sin embargo esto es un factor sumamente importante para la alta gerencia de la compañía la cual deberá tomar medidas para el mejoramiento de la comunicación y en general de las	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
		relaciones entre los trabajadores, pues esto constituye uno de los factores para que un trabajador se logre sentir a gusto en su entorno de trabajo	
19. ¿Qué consejo le daría usted a sus trabajadores para mejorar las relaciones interpersonales?	De que tratemos de ser más humano, comprensible y paciente uno al otro dado que no todo tenemos el mismo nivel de destreza o habilidades	Actualmente las relaciones laborales son las llaves para alcanzar las metas de crecimiento de la empresa esto permitirá que la empresa contraiga un vínculo entre los trabajadores con el fin de fomentar la productividad en los equipos de trabajo que se encuentre en la organización	
20. ¿De qué manera le dan a conocer a los trabajadores las funciones del cargo?	Debería de entregarse un documento formal como es un manual de funciones donde le delegan las funciones y responsabilidades de su cargo. Sin embargo, recursos humanos tiene esa debilidad que no da a conocer el manual de funciones	La empresa debe de presentar o realizar un manual de funciones que especifique con claridad las obligaciones y /u responsabilidades del puesto de trabajo	
21. ¿Quiénes se encarga de darle a conocer las responsabilidades de su cargo a los trabajadores?	Considero que eso debería de hacerlo el área de recursos humanos sin embargo no lo realizan en la práctica, esto se puede verificar con el personal de nuevo ingreso cuando se integran al puesto de trabajo y no saben por dónde empezar con respecto a su	Una de las principales funciones del área de recursos humanos es mostrarle u orientarle a los trabajadores sobre el puesto de trabajo a través de un manual de funciones	

Pregunta	Respuesta	Valoración	Objetivo
	funciones o responsabilidades del área de auditoría		
22. ¿Qué tipo de compensación reciben los trabajadores de la empresa?	La gerencia le brinda un bono por la finalización auditoría al cierre del período	Compensaciones es un factor detonante para el trabajador dado que la recompensa se brinda por el desempeño de los trabajadores para su propia satisfacción y la de la organización. Tras del cumplimiento de los objetivos organizacionales	