

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

UCEM



Facultad de Ciencias Empresariales

Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Negocios

Propuestas de estrategias administrativas que contribuyan al fortalecimiento
del clima organizacional, Telcmax en el periodo de marzo a agosto 2025.

Autor:

Bra. Tania de los Angeles Villagra Tejada

Asesor científico y metodológico:

Lic. Margarita del Carmen Hernández Estrada

Managua, Nicaragua 15 de enero 2026

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada paso de este camino. Porque sin su amor y misericordia nada de esto habría sido posible.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece.”

— Filipenses 4:13

A mi papá, Daniel Villagra, por ser mi mayor impulso, por su ejemplo, sacrificio y apoyo incondicional. A mi mamá, Tania Tejada, por ser mi fuente de inspiración, por motivarme siempre a alcanzar mis sueños y creer en mí.

A mi abuelita Gladys Villagra, que desde el cielo ha sido mi ángel guardián, guiándome con su luz; sé que hoy estaría orgullosa de este logro.

A mi yeya, Kathya e Isamar, por su compañía constante, por su amor y apoyo en cada etapa de mi vida.

A mí misma, por no rendirme y por haber demostrado que soy capaz de superar cada reto que se presenta en el camino. Me dedico este logro con orgullo, porque sé cuánto me esforcé, cuántas veces tuve que recordarme que mis sueños valen la pena. Hoy celebro mi disciplina, mi constancia y la fortaleza que me ha traído hasta aquí. Este logro es un recordatorio de que puedo alcanzar todo aquello que me proponga.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios, por haberme brindado la sabiduría, la perseverancia y la fortaleza para culminar con éxito esta meta.

A mis padres, por su amor incondicional y por ser el motor que me impulsó a alcanzar mis sueños.

A mis docentes y asesores, quienes con su dedicación y conocimiento me guiaron para crecer profesional y personalmente.

A mis compañeros y amigos, por su apoyo, amistad y motivación constante durante todo este proceso académico.

A la empresa Telcmax, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar mi investigación, permitiéndome aplicar mis conocimientos y enriquecer mi experiencia profesional.

A todos los que de una u otra forma fueron parte de este logro, gracias por creer en mí y acompañarme en este camino hacia la realización de una gran meta.

CARTA AVAL DEL TUTOR

En cumplimiento de los Artículo 36 y 38 del Capítulo XI Funciones del Tutor del REGLAMENTO DE CULMINACIÓN DE ESTUDIOS MEDIANTE DEFENSA DE MONOGRAFÍA, aprobado por el Consejo Universitario en resolución del 28 de mayo del 2019, que dice:

Artículo 36: “El tutor es el responsable directo de asesorar, guiar y orientar al estudiante en la metodología y áreas del conocimiento de acuerdo a la temática del trabajo monográfico” y Artículo 38: “En la valoración del trabajo monográfico, el tutor considerará los siguientes aspectos: a) correspondencia de los trabajos con el tema, objetivos y contenidos; b) Cumplimiento del plan de trabajo; c) aplicación de competencias desarrolladas; d) iniciativa, originalidad y nivel de preparación del documento; e) solida fundamentación teórica y f) nivel de aplicabilidad”

El suscrito asesor de Monografía hace constar que la bachillera: **Tania de los Angeles Villagra Tejada**, Carné No. 2021020060202, ha culminado satisfactoriamente su Monografía con el tema **“Propuestas de estrategias administrativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional, telcmax en el periodo de marzo a agosto 2025”**, cumpliendo con los criterios de coherencia metodológica, rigor técnico y de calidad científica requeridos para su defensa tras una revisión minuciosa de su contenido, incluyendo la incorporación de observaciones del tutor científico y metodológico.

Dado en la ciudad de Managua, a los 10 días de enero del dos mil veintiséis.

Lic. Margarita del Carmen Hernández Estrada
Tutor científico y metodológico

C.C: Archivo/ Cronológico.



i. Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025, con el propósito de identificar los factores internos que inciden en su desarrollo, examinar los estilos de liderazgo predominantes y diseñar estrategias administrativas orientadas a su fortalecimiento. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo, permitiendo comprender de manera integral las percepciones, experiencias y dinámicas internas de la organización.

Para la recolección de información se aplicó una encuesta estructurada a 33 colaboradores, una entrevista semiestructurada al propietario de la empresa y una guía de observación en las cuatro sucursales de Telcmax, lo que posibilitó la triangulación de datos y el análisis comparativo de las distintas perspectivas. Los resultados evidenciaron un clima organizacional medianamente favorable, con fortalezas en las relaciones interpersonales y el compromiso hacia el cumplimiento de metas, pero también debilidades relacionadas con la comunicación interna, la claridad en la estructura organizativa, la distribución de la carga laboral y la ausencia de documentación formal de los procesos administrativos.

Como respuesta a estos hallazgos, se elaboró un Manual de Procedimientos, el cual integra un organigrama institucional, un reglamento interno y un plan de capacitación, orientados a estandarizar procesos, definir funciones, fortalecer el liderazgo y mejorar el ambiente laboral. La importancia de esta investigación radica en que proporciona a Telcmax herramientas administrativas concretas que contribuyen a optimizar la gestión interna, mejorar el clima organizacional y favorecer un crecimiento empresarial más ordenado, sostenible y alineado con el bienestar de sus colaboradores.

Palabras claves: Clima organizacional, gestión administrativa, manual de procedimientos.

ii. Abstract

The main objective of this research was to analyze the organizational climate of the company Telcmax during the period from March to August 2025, in order to identify the internal factors that influence its development, examine the predominant leadership styles, and design administrative strategies aimed at strengthening it. The study was conducted under a mixed-methods approach with qualitative predominance, allowing for a comprehensive understanding of the perceptions, experiences, and internal dynamics of the organization.

Data collection was carried out through a structured survey applied to 33 employees, a semi-structured interview with the company owner, and an observation guide implemented in the four Telcmax branches. This methodological design enabled data triangulation and comparative analysis from different perspectives. The results revealed a moderately favorable organizational climate, with strengths in interpersonal relationships and commitment to goal achievement, as well as weaknesses related to internal communication, clarity of the organizational structure, workload distribution, and the lack of formal documentation of administrative processes.

In response to these findings, a Procedures Manual was developed, integrating an institutional organizational chart, internal regulations, and a training plan aimed at standardizing processes, defining roles, strengthening leadership, and improving the work environment.

Keywords: Organizational climate, administrative management, procedures manual.

Índice

i. Resumen	5
ii. Abstract	6
1. Introducción	1
1.1 Antecedentes	4
1.2 Objetivos	8
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3 Justificación	9
1.4 Limitaciones	11
1.5 Hipótesis	12
1.6 Variables	12
1.7 Categorías, temas y patrones emergentes	13
1.8 Supuestos básicos	14
1.9 Contexto de la investigación	14
2. Marco teórico	16
2.1. Estado del arte	16
Cultura organizacional como motor de innovación, desempeño y clima laboral	18
2.2. Teóricas y conceptos asumidos	20
2.3. Empresa	21
2.3.2. Clasificación de empresas	22
2.3.3. Tipos de empresas	23
2.4. Clima organizacional	24
2.5. Tipos de clima organizacional	25
2.5.1. Clima autoritario	25
2.5.1.1. Clima autoritario explotador	25
2.5.1.2. Clima autoritario paternalista	25
2.5.2. Clima participativo	26
2.5.2.1. Clima participativo consultivo	26
2.5.2.2. Clima participativo en grupo	27
2.6. Cultura organizacional	27
2.6.1. Tipos de cultura organizacional	28

2.6.1.1.	Cultura organizacional orientada al poder	28
2.6.1.2.	Cultura empresarial centrada en los resultados.....	28
2.6.1.3.	Orientada hacia las normas	28
2.6.1.4.	Cultura organizacional orientada hacia la persona	29
2.7.	Liderazgo	30
2.7.1.	Características del liderazgo.....	31
2.8.1.1.	Liderazgo autocrático	32
2.8.1.2.	Liderazgo democrático	32
2.8.1.3.	Liderazgo liberal o Laissez Faire.....	33
2.8.1.4.	Liderazgo paternalista	33
2.8.1.5.	Liderazgo carismático	34
2.8.1.6.	Liderazgo situacional	34
2.8.1.7.	Liderazgo participativo	35
2.8.1.8.	Liderazgo transformacional	36
2.8.1.9.	Liderazgo visionario	36
2.8.1.10.	Liderazgo relacional	37
2.8.2.	Rasgos de liderazgo.....	38
2.8.3.	Papel de líder.....	38
2.8.4.	Rejilla administrativa	38
2.8.5.	Dimensiones de la rejilla.	39
3.	Diseño metodológico.....	40
3.1.	Tipo de diseño mixto	40
3.2.	Perspectiva cuantitativa	41
3.3.	Perspectiva cualitativa	45
4.	Resultados o hallazgos	50
4.1.	Perspectiva cuantitativa	50
4.2.	Perspectiva Cualitativa.....	62
•	Análisis de la Entrevistas	66
5.	Discusión de resultados	69
6.	Conclusiones	73
7.	Recomendaciones.....	74
8.	Referencias	75

9.1 Instrumento de Encuesta	78
9.2 Instrumento de Guía de Observación.....	81
9. 3 Instrumento de Entrevista	84
9.4 Matriz de triangulación de información según fuente de información	92
9.5 Manual de Procedimientos.....	93
9.6 Fotos de las sucursales	124

Índice de Tabla

Tabla 1 Categorías temas y patrones emergentes	13
Tabla 2 Clasificación de las Pymes	22
Tabla 3 Cuadro de Operacionalización de Variables	43
Tabla 4 Matriz de triangulación de la informción.....	93

Índice de gráficos

Gráfico 1 Estilo de liderazgo	51
Gráfico 2 Descripción del ambiente laboral	52
Gráfico 3 Nivel de motivación laboral en los colaboradores	52
Gráfico 4 Información necesaria para cumplir con las funciones	53
Gráfico 5 Reconocimiento del esfuerzo o buen desempeño.....	53
Gráfico 6 Oportunidades de crecimiento.....	54
Gráfico 7 Calificación del ambiente físico	55
Gráfico 8 Percepción de la estructura organizativa	55
Gráfico 9 Relación laboral entre compañeros	56
Gráfico 10 Identificación co los valores y cultura de la empresa.....	56
Gráfico 11 Participación del personal en la toma de decisions	57
Gráfico 12 Característicass de Liderazgo	58
Gráfico 13 Figura de lider	58
Gráfico 14 Descripción del jefe.....	59
Gráfico 15 Enfoque del estilo de liderazgo del jefe	60
Gráfico 16 Deseo de continuar laborando para Telcmax	61

1. Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por mercados altamente competitivos y cambios constantes en las dinámicas organizacionales, el clima organizacional se ha consolidado como un factor estratégico para el desempeño, la productividad y la sostenibilidad de las empresas. Un ambiente laboral favorable incide directamente en la motivación, el compromiso, la comunicación interna y la toma de decisiones, aspectos determinantes para el logro de los objetivos institucionales y la permanencia del talento humano.

Telcmax es una empresa dedicada a la comercialización de dispositivos tecnológicos de alta, media y baja gama, así como accesorios tecnológicos, consolas y servicios técnicos especializados, con presencia en diversas sucursales del mercado de Managua. A pesar de su posicionamiento comercial y de la efectividad de sus estrategias de marketing, la empresa presentó debilidades significativas en su gestión administrativa interna.

Durante el período de estudio se identificaron situaciones que evidenciaron deficiencias en el clima organizacional, tales como la rotación frecuente del personal, especialmente en el área de ventas, la sobrecarga laboral, la duplicidad de funciones y la falta de claridad en los roles y responsabilidades asignadas. Asimismo, se observaron debilidades en los procesos de comunicación interna y en la coordinación entre sucursales, lo que limitó el flujo oportuno de información y la retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos.

Estas situaciones se vieron reforzadas por un estilo de liderazgo predominantemente orientado al cumplimiento de metas comerciales, con escasa atención a los aspectos motivacionales, al reconocimiento del desempeño y al desarrollo profesional del personal, influyendo de manera negativa en el clima laboral y en la estabilidad organizacional. De igual forma, la ausencia de políticas administrativas formales y de manuales de procedimientos generó un ambiente de trabajo caracterizado por tensiones, desmotivación y baja identificación del personal con la empresa.

Ante esta realidad, la presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias administrativas que contribuyeran al fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025. Para su cumplimiento, se establecieron como objetivos específicos diagnosticar los factores internos que incidieron en el clima organizacional, analizar los estilos de liderazgo predominantes y su relación con el ambiente laboral, y elaborar un manual de procedimientos que sistematizara las estrategias administrativas propuestas.

La importancia de esta investigación radicó en que permitió a Telcmax identificar de manera objetiva las causas internas que afectaban el clima organizacional y el desempeño del personal, aportando información relevante para la toma de decisiones administrativas. Asimismo, el estudio contribuyó al fortalecimiento de la gestión del talento humano, a la mejora de la comunicación interna y a la promoción de un ambiente laboral más ordenado, equitativo y motivador, generando beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa en su conjunto.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo y un alcance descriptivo. Para la recolección de información se aplicó una encuesta estructurada a 33 colaboradores, una entrevista semiestructurada al propietario de la empresa y una guía de observación en las cuatro sucursales de Telcmax. La utilización de estos instrumentos permitió la triangulación de la información, facilitando un análisis integral de las percepciones del personal, la visión directiva y las condiciones reales del entorno laboral.

Finalmente, los resultados del estudio sirvieron de base para la elaboración de un manual de procedimientos que integró un organigrama institucional, un reglamento interno y un plan de capacitación, concebidos como herramientas estratégicas para sistematizar los procesos administrativos, fortalecer el liderazgo y mejorar el clima organizacional. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación aportaron lineamientos orientados al crecimiento ordenado, sostenible y humano de Telcmax, alineando su desarrollo comercial con una gestión administrativa más eficiente y enfocada en el bienestar de sus colaboradores.

1.1 Antecedentes

En México se desarrolló una monografía como requisito para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo tema fue: “La influencia del clima laboral en el desempeño de los colaboradores de una agencia automotriz”. El propósito de dicho estudio fue determinar si un ambiente de trabajo favorable contribuye al mejor desempeño del personal. Los resultados mostraron que los elementos analizados del clima organizacional presentan niveles bajos, lo que refleja que los trabajadores carecen de motivación y que su rendimiento no alcanza los estándares deseados. (Mange, 2004)

En Perú se llevó a cabo una monografía como parte de los requisitos para obtener el grado de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial. El estudio, titulado “El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café”, tuvo como finalidad examinar cómo se relacionan los distintos estilos de liderazgo con el tipo de cultura organizacional presente en dicha cooperativa. Los hallazgos evidenciaron que tanto el liderazgo transaccional como el transformacional mantienen una vinculación significativa con una cultura organizacional de tipo clan, lo cual contribuye al fortalecimiento, mejora continua y retroalimentación dentro de la organización. (Calagua Jara, Copaja Chaparro, & Lopez Castilla, 2020)

Un estudio desarrollado en el beneficio de café Tío Jaime, en el municipio de El Tuma-La Dalia, durante el primer cuatrimestre de 2019, analizó el clima organizacional con el propósito de identificar el tipo de ambiente laboral predominante y los factores que influyen en su funcionamiento. Los hallazgos evidenciaron un clima caracterizado principalmente por

la participación en grupo, complementado por rasgos de autoritarismo paternalista, además de resaltar componentes como estructura, responsabilidad, cooperación, conflicto e identidad como los más influyentes en el entorno laboral. (Baldizón & Venezuela, 2019)

Contexto del problema

Telcmax es una empresa dedicada a la comercialización de dispositivos tecnológicos de alta, media y baja gama, entre los que destacan teléfonos celulares de las marcas Xiaomi, iPhone, Samsung, Infinix y Honor, así como accesorios tecnológicos, tablets, smartwatch, consolas como Nintendo, baterías para computadoras portátiles y un taller de servicio técnico especializado. La empresa cuenta con un amplio catálogo de productos y una estrategia de marketing activa que le ha permitido posicionarse en el mercado de Managua y mantener presencia en diversas sucursales.

No obstante, pese a su fortaleza comercial y a la diversidad de su oferta tecnológica, la empresa presenta debilidades significativas en su gestión administrativa interna. Durante el período de estudio se identificaron diversas situaciones que evidencian deficiencias en el clima organizacional y en la organización del trabajo, lo cual ha generado desequilibrios entre el crecimiento comercial y la capacidad administrativa para sostenerlo de manera eficiente.

Entre los principales indicios del problema se encuentra la rotación frecuente del personal, especialmente en el área de ventas, atribuida a la presión constante por el cumplimiento de metas, la sobrecarga laboral y la falta de claridad en los roles y responsabilidades asignadas. Esta situación se ve agravada por la duplicidad de funciones en algunas áreas, producto de la

inexistencia de una estructura organizativa formal y de la ausencia de manuales de funciones y procedimientos que orienten el desempeño del personal.

Asimismo, se evidencian debilidades en los procesos de comunicación interna, lo que limita la coordinación entre sucursales, el flujo oportuno de información y la retroalimentación entre los niveles jerárquicos. A ello se suma un estilo de liderazgo predominantemente orientado a resultados comerciales, con escasa atención a los aspectos motivacionales, al reconocimiento del desempeño y al desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual incide negativamente en el clima laboral.

La falta de políticas administrativas formales relacionadas con la gestión del talento humano, la motivación y el bienestar laboral, así como la carencia de espacios adecuados para el desarrollo de algunas labores operativas y técnicas, contribuyen a generar un ambiente de trabajo caracterizado por tensiones, desmotivación y baja identificación del personal con la empresa. Estas condiciones afectan no solo el desempeño individual y colectivo, sino también la calidad del servicio técnico y de atención al cliente, elementos clave en el sector tecnológico.

Como consecuencia de estas debilidades administrativas, la empresa enfrenta disminución en la productividad, inestabilidad del personal, incremento en los costos de rotación y posibles afectaciones a su imagen comercial, a pesar de contar con un catálogo atractivo y estrategias de marketing efectivas. Esta contradicción entre una sólida oferta comercial y una gestión administrativa deficiente evidencia la necesidad de intervenir desde un enfoque organizacional.

En este contexto, se vuelve indispensable analizar los factores que inciden en el clima organizacional y la dinámica del liderazgo en Telcmax, a fin de sustentar la propuesta de estrategias administrativas, las cuales serán sistematizadas mediante la elaboración de un manual de procedimientos que contribuya al fortalecimiento del ambiente laboral y a la mejora de la gestión empresarial.

Pregunta de investigación

¿Qué estrategias administrativas pueden proponerse para contribuir al fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025?

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Proponer estrategias administrativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los factores internos que inciden en el clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.
- Analizar los estilos de liderazgo predominantes en la empresa Telcmax y su relación con el clima organizacional.
- Elaborar un manual de procedimientos que sistematice las estrategias administrativas propuestas para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.

1.3 Justificación

El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de las empresas, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad del personal. En el sector tecnológico, estas variables adquieren mayor relevancia debido a las exigencias de competitividad, innovación y calidad en la prestación de servicios. En este sentido, la empresa Telcmax presenta una alta rotación de personal, particularmente en el área de ventas, situación que evidencia la necesidad de analizar las condiciones internas que influyen en el ambiente laboral.

El estudio del clima organizacional en Telcmax permite identificar los factores administrativos y de liderazgo que inciden en el desempeño del personal, proporcionando información relevante para la propuesta de estrategias administrativas orientadas al fortalecimiento del entorno laboral. De esta manera, la investigación se vincula directamente con la gestión empresarial, al abordar el clima organizacional como un elemento estratégico para la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

La investigación beneficia de forma directa a la empresa Telcmax, al aportar un diagnóstico del clima organizacional y la elaboración de un manual de procedimientos que sistematiza las estrategias administrativas propuestas para su fortalecimiento. Este manual constituye una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el área administrativa y de gestión del talento humano.

Asimismo, el estudio beneficia al personal de la empresa, al promover prácticas administrativas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, la motivación, el desempeño

y la estabilidad del personal. De igual manera, resulta de utilidad para los directivos y responsables de la gestión empresarial, al facilitar la implementación de acciones orientadas a un liderazgo más efectivo y a una cultura organizacional fortalecida.

En el ámbito profesional, la investigación contribuye al fortalecimiento de la línea de investigación en Gestión Empresarial, al generar una propuesta de estrategias administrativas aplicables a la mejora del clima organizacional, respaldadas por un diagnóstico institucional. Los resultados del estudio pueden servir como referencia para otras empresas del sector tecnológico que enfrenten problemáticas similares.

En el ámbito académico, este trabajo constituye un aporte para estudiantes e investigadores de la carrera de Administración de Negocios, al ofrecer un antecedente sobre la relación entre liderazgo, clima organizacional y estrategias administrativas, además de evidenciar la aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación profesional.

Desde la perspectiva social, el estudio se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al promover condiciones laborales más favorables, prácticas administrativas responsables y entornos de trabajo que fomenten la productividad y el bienestar del personal.

De igual forma, la investigación se articula con el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano de Nicaragua, al contribuir al fortalecimiento del empleo digno, la estabilidad laboral y el desarrollo de capacidades humanas dentro de las organizaciones. Asimismo, guarda coherencia con la Estrategia Nacional de Educación (ENE), al fomentar

la aplicación del conocimiento científico y la formación integral orientada a la solución de problemáticas reales del contexto empresarial.

1.4 Limitaciones

La presente investigación presentó diversas limitaciones durante su desarrollo. En primer lugar, se identificaron limitaciones de tiempo, debido a que el estudio se realizó en un período relativamente corto, lo cual impidió observar cambios a largo plazo en el clima organizacional de la empresa Telcmax.

En segundo lugar, se presentaron limitaciones de espacio, ya que algunas sucursales de la empresa se encontraban en proceso de reorganización interna, lo que dificultó la observación completa y continua de la dinámica laboral en determinadas áreas.

Desde el punto de vista metodológico, la disponibilidad del personal para responder encuestas y entrevistas fue variable, lo cual influyó en el nivel de profundidad de la información cualitativa recopilada. Asimismo, la percepción de los colaboradores pudo estar condicionada por factores personales o laborales propios del momento de aplicación de los instrumentos.

Finalmente, se evidenciaron limitaciones en el acceso a información documental, debido a que la empresa no cuenta con políticas formalizadas, manuales de procedimientos o registros sistematizados que permitieran contrastar de manera más amplia los datos obtenidos, lo cual reforzó la necesidad de elaborar el manual propuesto en la investigación.

1.5 Hipótesis

El clima organizacional, determinado por el liderazgo, la comunicación interna y la carga laboral, incide en la rotación del personal de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.

1.6 Variables

Variable independiente:

Factores internos organizacionales: Hace referencia al conjunto de elementos internos de la empresa Telcmax que influyen directamente en el ambiente laboral y en la percepción que los colaboradores tienen sobre su lugar de trabajo. Esta variable se analiza a partir de las siguientes dimensiones:

- Estilo de liderazgo
- Comunicación interna
- Motivación y reconocimiento
- Estructura organizacional
- Relaciones interpersonales
- Condiciones físicas y ambientales de trabajo

Variable dependiente:

Clima organizacional: Se entiende como la percepción colectiva que tienen los colaboradores respecto al ambiente laboral de la empresa, reflejada en la satisfacción, el compromiso, la productividad y la retención del personal.

1.7 Categorías, temas y patrones emergentes

A continuación, se presentan las categorías de análisis definidas para el estudio, las cuales surgen del proceso de revisión teórica y del diagnóstico preliminar realizado en la empresa Telcmax. Estas categorías permiten organizar e interpretar la información cualitativa obtenida a partir de entrevistas y observación, identificando los principales temas y patrones emergentes relacionados con el clima organizacional y los factores internos organizacionales.

Categoría	Descripción	Temas	Patrones emergentes
Liderazgo	Se refiere al estilo de dirección que ejerce la gerencia o los encargados sobre el personal.	Liderazgo participativo, comunicación del líder, reconocimiento al desempeño.	Predominio de un liderazgo poco participativo y escasa retroalimentación por parte del supervisor.
Comunicación organizacional	Hace alusión a los canales, flujos e interacción de la información dentro de la empresa.	Comunicación interna, retroalimentación, claridad en las instrucciones.	Predominio de la comunicación descendente y limitado intercambio horizontal entre áreas.
Motivación y reconocimiento	Se relaciona con las políticas o prácticas implementadas para mantener el compromiso del personal.	Incentivos, oportunidades de crecimiento, sentido de pertenencia.	Falta de reconocimiento al esfuerzo y limitadas oportunidades de ascenso laboral.
Condiciones laborales	Incluye los aspectos físicos, materiales y emocionales del entorno de trabajo.	Ergonomía, ambiente físico, carga de trabajo, horarios.	Sobrecarga laboral y ambientes con niveles de estrés moderados.
Relaciones interpersonales	Hace referencia al grado de cooperación, respeto y compañerismo entre los colaboradores.	Trabajo en equipo, empatía, apoyo entre compañeros.	Relaciones laborales generalmente cordiales, aunque afectadas por la presión laboral.

Tabla 1 Categorías temas y patrones emergentes

1.8 Supuestos básicos

- Se asume que el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores y gerentes tiene una influencia directa sobre el nivel de satisfacción y motivación del personal.
- Se supone que una comunicación interna deficiente puede generar malentendidos, desmotivación y bajo rendimiento laboral.
- Se asume que la falta de reconocimiento al esfuerzo afecta el compromiso y la permanencia del personal dentro de la empresa.
- Se supone que una carga laboral elevada puede provocar estrés, agotamiento y disminución del desempeño individual y colectivo.
- Se asume que mejorar el clima organizacional permitirá reducir la rotación de personal, aumentar la productividad y fortalecer la cultura institucional.
- Se supone que la aplicación de estrategias motivacionales y de liderazgo participativo favorecerá un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

1.9 Contexto de la investigación

En el entorno organizacional contemporáneo, las empresas se ven obligadas a gestionar de manera eficiente sus recursos humanos para responder a las exigencias del mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos. En este marco, el clima organizacional adquiere relevancia como un elemento que condiciona la dinámica interna de trabajo, la interacción entre los colaboradores y la efectividad de los procesos administrativos, convirtiéndose en un componente clave para la sostenibilidad de las organizaciones.

La presente investigación se desarrolla en la empresa Telcmax, una pequeña y mediana empresa (PYME) del sector terciario dedicada a la comercialización de dispositivos tecnológicos, entre los que se incluyen teléfonos inteligentes, tablets, computadoras y otros productos electrónicos. Fundada en el año 2011 por el Ingeniero Jezdy Alexander Blandino, Telcmax ha logrado consolidarse en el mercado nicaragüense mediante la diversificación de su catálogo, la expansión de sus sucursales y la implementación de estrategias de atención al cliente tanto presenciales como digitales. Actualmente, la empresa cuenta con una plantilla de 33 colaboradores distribuidos entre sus oficinas centrales y cuatro sucursales ubicadas en la ciudad de Managua.

No obstante, el proceso de crecimiento organizacional ha generado nuevos retos en la gestión administrativa y del talento humano. Durante el período de estudio se evidencian situaciones relacionadas con la rotación de personal, especialmente en el área de ventas, así como debilidades en aspectos vinculados al liderazgo, la comunicación interna, la distribución de funciones y la motivación del personal. Estas condiciones inciden en la percepción del ambiente laboral y pueden afectar el desempeño organizacional si no son abordadas de manera oportuna y sistemática.

Frente a este escenario, resulta pertinente analizar los factores internos que influyen en el clima organizacional de Telcmax, a fin de contar con información objetiva que permita comprender la situación interna de la empresa. El estudio se orienta a la identificación de estos factores como base para la formulación de estrategias administrativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de los procesos de gestión del talento humano.

Asimismo, la investigación adopta un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas que facilitan una comprensión integral de la realidad organizacional. Mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa, se recopila información sobre las percepciones de los colaboradores en relación con el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Los resultados obtenidos permiten sustentar la elaboración de estrategias administrativas sistematizadas en un manual de procedimientos, orientado a promover un ambiente laboral más estructurado, participativo y coherente con los objetivos institucionales de Telcmax.

2. Marco teórico

2.1.Estado del arte

La cultura organizacional ha transitado desde visiones mecánicas y rígidas hacia concepciones más complejas, simbólicas y estratégicas. En sus orígenes, predominaban modelos estructuralistas influenciados por el pensamiento clásico de la administración. En este contexto, la cultura era implícitamente ignorada como variable relevante, ya que se asumía que el orden y la eficiencia bastaban para asegurar el buen funcionamiento organizacional (Chiavenato, 2009).

Modelos como el Taylorismo (Taylor, 1911), la administración clásica de Fayol (1916) o la burocracia weberiana (Weber, 1922) promovían estructuras jerárquicas, roles definidos, normas impersonales y control centralizado. En este marco, el trabajador era concebido como un recurso más dentro de la maquinaria organizacional, sin tomar en cuenta aspectos emocionales, simbólicos o culturales.

La ruptura con esta visión comenzó en los años 30 con la Escuela de las Relaciones Humanas. Los experimentos de Hawthorne liderados por Elton Mayo demostraron que factores como el reconocimiento, el ambiente social y las relaciones interpersonales impactaban directamente en el rendimiento laboral (Cújar Vertel et al., 2013). A partir de entonces, se abrió paso a un enfoque más humanista en la administración.

En los años 70, Pettigrew (1979) introdujo el análisis de los símbolos, rituales y narrativas en las organizaciones, subrayando la dimensión interpretativa de la cultura. Posteriormente, Schein (1983, 1988) propuso un modelo tridimensional de la cultura organizacional, identificando artefactos, valores y supuestos básicos como niveles interrelacionados. Esta visión entiende la cultura como un conjunto de aprendizajes colectivos transmitidos a través de procesos de socialización.

El enfoque dinámico se consolidó en los años 80 y 90, cuando autores como Barney (1986) argumentaron que la cultura podía ser fuente de ventaja competitiva si era valiosa, difícil de imitar y alineada con la estrategia organizacional. Denison (1996) y Martin (2002), a su vez, profundizaron en las implicaciones de las subculturas, tensiones internas y el vínculo entre cultura y desempeño.

Rodríguez Garay (2009) amplía esta visión al considerar que la cultura organizacional opera como un sistema complejo de significados compartidos que influye tanto en la estrategia como en la estructura y los procesos. Su funcionalidad reside en su capacidad de adaptación externa y cohesión interna, mientras que su fortaleza depende del grado de internalización y coherencia de los valores y creencias entre los miembros.

La cultura organizacional es comprendida como un sistema dinámico compuesto por elementos visibles (normas, políticas, estructuras) e invisibles (valores, símbolos, lenguaje, prácticas informales) que construyen la identidad colectiva de una organización (Chaves Bellido, 2024). Este sistema se forma y reconfigura continuamente a partir de la interacción entre las influencias externas (contexto nacional, sectorial, profesional) y las prácticas internas (liderazgo, gestión, experiencias compartidas).

Herramientas como el *Organizational Culture Inventory* (Cooke & Lafferty, 1983) y el *Organizational Culture Profile* (O'Reilly et al., 1991) han permitido diagnosticar el estado cultural de las organizaciones y facilitar procesos de transformación hacia modelos más colaborativos, innovadores o sostenibles, según el contexto estratégico.

Cultura organizacional como motor de innovación, desempeño y clima laboral

La cultura organizacional tiene un impacto tangible en la innovación, la productividad y el clima laboral. Una cultura sólida y alineada con la estrategia puede ser una palanca de transformación organizacional, mientras que una cultura disfuncional representa un obstáculo para el cambio y la competitividad (Rodríguez Garay, 2019).

En términos de innovación, las organizaciones con culturas adhocráticas según la tipología de Cameron y Quinn (2021) promueven entornos flexibles, abiertos al riesgo y a la experimentación. Estas culturas valoran la creatividad, permiten la tolerancia al error y estimulan el pensamiento disruptivo, condiciones esenciales para el aprendizaje organizacional y la generación de soluciones innovadoras.

Kotter y Heskett (2021) sostienen que las culturas fuertes, pero adaptativas, están estrechamente relacionadas con un mayor desempeño organizacional. Esto se debe a que la cultura ofrece una estructura informal que alinea las expectativas individuales con los objetivos colectivos, reduce la ambigüedad, incrementa el compromiso y facilita la coordinación sin necesidad de supervisión constante.

En el clima laboral, este se configura como la expresión cotidiana de la cultura. Un entorno organizacional que promueve valores como el respeto, la equidad, el reconocimiento y la participación, genera una atmósfera laboral positiva que incide directamente en la motivación, la satisfacción y la retención del talento humano (Chiavenato, 2009; Taylor, 2006). En contraste, una cultura basada en la desconfianza o en la imposición de normas genera alienación, rotación y bajo compromiso.

Asimismo, la cultura organizacional actúa como catalizador en procesos de transformación digital, innovación social y gestión del conocimiento. Una cultura que estimula el aprendizaje continuo, el diálogo horizontal y la apertura al cambio facilita la incorporación de nuevas tecnologías y formas de trabajo colaborativo. En este sentido, los líderes deben fungir como modelos culturales, transmitiendo valores a través del ejemplo y promoviendo sistemas de retroalimentación, recompensa simbólica y cohesión grupal (Schein, 1988; García & Dolan, 1997).

Desde una perspectiva sistémica, la cultura organizacional es tanto causa como consecuencia de las dinámicas de innovación, productividad y clima. Su gestión requiere un enfoque integrador, que contemple simultáneamente los factores estructurales, simbólicos y humanos.

Las investigaciones recientes sobre clima organizacional destacan que este concepto está estrechamente relacionado con la percepción que tienen los colaboradores sobre las condiciones laborales, la comunicación interna, el estilo de liderazgo y la estructura de la organización (Robbins & Judge, 2009). Estudios actuales subrayan la importancia del clima en la motivación, el compromiso laboral y la productividad.

(Chiavenato, 1999) establece que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral, mientras que (Kreps, 2011) destaca que la comunicación interna es un elemento crítico para el funcionamiento de los equipos de trabajo y para la coordinación eficiente dentro de las organizaciones. Investigaciones recientes evidencian que las empresas con climas participativos presentan menor rotación y mayor cohesión de equipo.

Respecto al liderazgo, autores como (Northouse, 2021) y (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013) plantean que un liderazgo efectivo debe orientarse al desarrollo humano, la inteligencia emocional y la participación activa del personal. La literatura especializada enfatiza que los líderes que fomentan la comunicación abierta y el trabajo colaborativo contribuyen de manera significativa a mejorar el clima laboral.

2.2. Teóricas y conceptos asumidos

- Edgar Schein – Cultura organizacional

(Schein, 1984) plantea que la cultura organizacional se compone de tres niveles: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos. Esta teoría permite analizar cómo las prácticas internas y las creencias compartidas influyen en el comportamiento de los trabajadores.

- Chiavenato – Gestión humana y clima laboral

(Chiavenato, 2001) El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

- Likert – Tipos de clima

(Likert, 2001) identifica cuatro sistemas de gestión: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. Esta clasificación permite identificar el estilo predominante dentro de la organización.

- Robbins – Comportamiento organizacional

(Robbins & Judge, s.f.) explica que el clima laboral está influenciado por factores como el liderazgo, la estructura, la motivación, la comunicación y la naturaleza de la tarea. Su perspectiva contribuye a comprender las interacciones entre los miembros de la empresa.

2.3. Empresa

2.3.1. Definición

Julio García y Cristobal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una *"entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"* (Junco & Rocha, 2000)

Esto quiere decir que una empresa existe para organizar recursos y transformarlos en bienes o servicios que se venden, generando ingresos suficientes para reponer lo gastado y lograr sus metas.

2.3.2. Clasificación de empresas

Las PYME, empresas entre 6 y 100 empleados, son una abundante fuente de empleos y producción para el país. Una perspectiva extra aparte de la cantidad de empleo que ya proporcionan es la posibilidad de que una empresa PYME pueda transformarse en una grande, con mayor generación de empleo y producción. (Urcuyo, 2012)

Según (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2008) en el *Reglamento de Ley de Promoción y Fomento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa* publicado en la Gaceta N° 83 del 05 de mayo del 2008, se clasificaran como micro, pequeña y mediana empresa las personas naturales o jurídicas que cumplan con los siguientes requisitos. La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

Parámetros	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Número total de trabajadores	1-5	6-30	31-100	+ 100
Activos totales (córdobas)	Hasta 200,000	Hasta 1.5 millones	Hasta 6 millones	+ 6 millones
Ventas totales anuales (córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones	+ 40 millones

Tabla 2 Clasificación de las Pymes

2.3.3. Tipos de empresas

Según el sector de actividad

- Empresas del sector primario: el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía cólica, etc.
- Empresas del sector secundario o industrial: Realizan procesos de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, el textil, etc.
- Sector terciario o de servicio: Empresas cuyo principal elemento es la capital humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, entre otros.

Según la propiedad del capital

- Empresa privada: la propiedad del capital está en manos privadas.
- Empresa pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provisional o municipal.
- Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Según el Destino de los Beneficios:

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- Empresas con ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc.
- Empresas sin ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo. (Corporacion BI, 2021)

2.4.Clima organizacional

Según el blog SAP Concur (Team, 2021) se define al clima organizacional como un conjunto de aspectos medibles percibidos por los empleados —tanto de manera directa como indirecta—, que juega un rol fundamental en su motivación y comportamiento.

Asimismo, se considera como una agrupación de prácticas, políticas y medidas corporativas vinculadas a la experiencia del empleado, es decir que consiste en el entorno, ya sea positivo o negativo.

Esto hace referencia a que el clima organizacional es el conjunto de percepciones de los empleados sobre su entorno laboral, influido por las prácticas y políticas de la empresa, y que afecta su motivación y comportamiento.

2.5. Tipos de clima organizacional

2.5.1. Clima autoritario

Se caracteriza por la falta de confianza por parte de la dirección en las personas empleadas. Las interacciones entre las personas responsables y personas colaboradoras son escasas y la comunicación es muy deficiente. (Martinez, 2024)

De lo anterior citado se entiende que el clima autoritario se caracteriza por la desconfianza de la dirección y la escasa comunicación con los empleados.

2.5.1.1. Clima autoritario explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados. Se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman y se distribuyen según una función puramente descendente. (Mejia, 2016)

Se entiende que se caracteriza por la desconfianza total de la dirección, un control centralizado, decisiones descendentes y un ambiente laboral basado en miedo, castigos y recompensas limitadas.

2.5.1.2. Clima autoritario paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunos se toman en los escalones inferiores.

La dirección juega con las necesidades de trabajar en un ambiente estable y estructurado. (Mejia, 2016)

Lo citado anteriormente quiere decir que la dirección mantiene una confianza condescendiente hacia los empleados, toma la mayoría de decisiones desde la cima y controla el ambiente laboral buscando estabilidad y estructura.

2.5.2. Clima participativo

En este modelo de clima, la mayor parte de decisiones se toman en consenso, la comunicación está muy presente y las personas empleadas se sienten identificadas con la empresa, muy motivadas y convencidas de que se encuentran en un lugar perfecto para progresar personal y profesionalmente. (Martinez, 2024)

Se entiende que, en este tipo de clima participativo, las decisiones se toman de manera conjunta, la comunicación es constante, y los empleados se sienten motivados, identificados con la empresa y con oportunidades para crecer personal y profesionalmente.

2.5.2.1. Clima participativo consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados. (Mejia, 2016)

Esto quiere decir que La dirección confía en los empleados y permite que participen en decisiones específicas, manteniendo la comunicación descendente y reconociendo su prestigio y estima.

2.5.2.2.Clima participativo en grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimientos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. (Mejia, 2016)

Esto hace referencia a que según el clima participativo en grupo la confianza es plena, la toma de decisiones es compartida en todos los niveles y la comunicación fluye en todas direcciones, fomentando motivación, implicación y mejora del desempeño.

2.6. Cultura organizacional

En un artículo en Controversias y concurrencias latinoamericanas (Fajardo, Gómez, & Mejía, 2020) mencionan que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Se entiende que la cultura organizacional reúne los valores y creencias compartidas por los miembros de la empresa, y que estas orientan su forma de pensar, sentir y actuar, influyendo directamente en sus decisiones y comportamientos dentro de la organización.

2.6.1. Tipos de cultura organizacional

Cada empresa define su propia cultura corporativa en base a su misión, valores, propósito... Sin embargo, existen rasgos comunes que permiten distinguir diferentes tipos de cultura organizacional. El psicólogo Roger Harrison, por ejemplo, establece cuatro categorías:

2.6.1.1.Cultura organizacional orientada al poder

La competitividad es el eje principal de este tipo de cultura corporativa que busca el liderazgo empresarial. La toma de decisiones suele ser centralizada y las estructuras jerárquicas son muy marcadas. Además, el éxito personal y la competencia también están presentes en el día a día de la empresa lo que, a la larga, puede ocasionar conflictos en el equipo.

2.6.1.2.Cultura empresarial centrada en los resultados

El enfoque principal de este tipo de cultura organizacional está en la consecución de metas y objetivos. Se valora la eficacia, la eficiencia y el rendimiento individual y empresarial. Además, la innovación y la adaptabilidad pueden ser prioritarias en la búsqueda de la excelencia y el éxito en el mercado.

2.6.1.3.Orientada hacia las normas

En una cultura organizacional orientada a las normas, se enfatiza el cumplimiento de reglas y procedimientos establecidos. Se valoran la estandarización de procesos y la consistencia en

la ejecución de tareas. Existe una fuerte orientación hacia la conformidad y el seguimiento de las políticas de la organización.

La toma de decisiones puede basarse en criterios predefinidos y la comunicación tiende a ser formal y estructurada. La estabilidad y la predictibilidad son aspectos importantes en este tipo de cultura corporativa.

2.6.1.4. Cultura organizacional orientada hacia la persona

El bienestar y el desarrollo personal del equipo humano se sitúa en el centro de la cultura organizacional de una empresa orientada a las personas. El fomento de la creatividad, la motivación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la colaboración están muy presentes en este tipo de empresas en las que los líderes suelen ser accesibles y empáticos, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y de apoyo mutuo. En definitiva, se apuesta por el crecimiento y el desarrollo personal, y se valora la satisfacción y el compromiso del equipo.

La clasificación de Harrison es una de las más populares, aunque la literatura académica y empresarial está llena de ejemplos identificados por otros expertos en gestión, teoría y desarrollo organizacional. En todo caso, cada tipo de cultura organizacional tiene sus propias características distintivas y puede ser más o menos adecuado según el contexto y los objetivos de la organización. (Repsol, 2024)

Según la clasificación de Harrison, las culturas organizacionales pueden agruparse en cuatro tipos principales. La cultura orientada al poder se caracteriza por una fuerte centralización y una competitividad que puede generar conflictos. La cultura centrada en los resultados

prioriza el logro de metas, la eficiencia y la innovación. La cultura orientada hacia las normas se basa en el cumplimiento estricto de reglas, procesos estandarizados y comunicación formal para mantener la estabilidad. Por último, la cultura orientada hacia la persona coloca el bienestar, la motivación y el desarrollo del equipo en el centro, promoviendo un ambiente colaborativo e inclusivo. Cada una presenta rasgos distintivos y su pertinencia depende del contexto y objetivos de la organización.

2.7. Liderazgo

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí. Según el sociólogo y economista Max Weber, un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora. Por su parte Jim Collins, consultor de negocios y escritor, asegura que un líder es una persona simple, sencilla, que se destaca por la humildad y la generosidad, pero siempre con una gran ambición de crecimiento. (ADEN , 2024)

Lo citado indica que el liderazgo consiste en habilidades para guiar, influir y motivar a un grupo hacia objetivos comunes. Weber lo describe como la capacidad de orientar correctamente al equipo, mientras que Collins destaca que un líder combina humildad y sencillez con una fuerte ambición de crecimiento.

2.7.1. Características del liderazgo

Un buen líder combina cualidades personales y profesionales que lo hacen ser eficaz y respetado. Algunas de las características más importantes son:

- Honestidad. Es transparente y ético en sus acciones.
- Motivación. Fomenta el trabajo en equipo y potencia el talento de todos los miembros.
- Responsabilidad. Asume sus compromisos y decisiones con integridad.
- Capacidad para delegar. Confía en su equipo y sabe distribuir tareas de manera adecuada.
- Escucha activa. Considera diversas perspectivas antes de tomar decisiones. (Gómez, 2025)

Se entiende es que un buen líder no solo dirige, sino que posee cualidades que generan confianza y respeto en su equipo. La honestidad lo hace transparente, la motivación le permite impulsar a los demás, la responsabilidad demuestra su compromiso, la capacidad de delegar fortalece el trabajo en equipo y la escucha activa le permite tomar decisiones considerando distintas opiniones. En conjunto, estas características hacen que su liderazgo sea efectivo y valorado.

2.8. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida – si son o no

exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo. (Universidad de Kansas, s.f.)

2.8.1.1.Liderazgo autocrático

Los líderes autocráticos o líderes autoritarios son individuos a los que les gusta tomar el control total de cada situación. Estos líderes tienen un poder significativo en una organización y toman decisiones sin buscar la opinión de los demás. Por otra parte, también puede dar lugar a una falta de confianza y compromiso entre los miembros del equipo. Por lo tanto, este estilo de liderazgo funciona mejor en situaciones de alto riesgo. Con grupos en los que las decisiones deben tomarse rápidamente sin consultar a los demás. (Emeritus, 2024)

Esto quiere decir que el liderazgo autocrático se basa en que el líder toma el control total y decide sin consultar al equipo, lo que puede generar poca confianza y compromiso entre los miembros. Sin embargo, este estilo puede ser útil en situaciones de alta presión o cuando es necesario actuar rápidamente sin perder tiempo en deliberaciones.

2.8.1.2.Liderazgo democrático

El liderazgo democrático, también conocido como participativo o compartido, es un estilo de liderazgo muy abierto donde se incluye a los miembros de un grupo en el proceso de toma de decisiones. Esto crea mayor compromiso con la organización, ya que involucra a los integrantes, delega autoridad y aplica la retroalimentación para dirigir y corregir errores. Cuando se lo utiliza en una organización, se anima a todas a las personas a participar,

compartir sus opiniones y discutir abiertamente sobre diferentes temas. Después, se resume toda la información y se procede a tomar las decisiones pertinentes. Es eficaz porque genera un espíritu colaborativo y fomenta contribuciones de calidad de los empleados, lo cual lleva a una mayor productividad. (Indeed, 2025)

Se entiende que el liderazgo democrático promueve la participación del equipo en la toma de decisiones, permitiendo que todos aporten ideas y opinen libremente. Este estilo genera compromiso, colaboración y un ambiente donde la retroalimentación ayuda a corregir errores y mejorar. Al involucrar a los empleados, se obtienen mejores aportes y mayor productividad.

2.8.1.3.Liderazgo liberal o Laissez Faire.

El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 7ma edición , 2006)

Lo citado indica que el liderazgo liberal o laissez-faire, donde el líder deja que el grupo tome todas las decisiones sin supervisión. Esto puede generar desorganización, baja productividad, conflictos entre los miembros y falta de respeto hacia el líder, a pesar de que los empleados estén activos y ocupados.

2.8.1.4.Liderazgo paternalista

El líder paternalista determinará lo que más conviene al equipo y a la organización, tal como una madre o un padre decide lo que es mejor para sus hijos. En el liderazgo paternalista, se

asume que el líder es quien mejor está capacitado para tomar las decisiones más importantes. Es fundamental recalcar que, a pesar de que la palabra “paternalismo” se deriva del latín pater, que significa padre, más bien se refiere a lo que se entiende por “paternal”, es decir, un sentimiento que inclina a un padre o una madre hacia sus hijos, procurándoles lo mejor y preparándolos para la vida. Por lo tanto, es un término que no se centra en el género masculino, sino en la función de guía o tutor. (indeed, 2024)

Esto indica que el liderazgo paternalista es aquel en el que el líder decide lo que considera mejor para el equipo y la organización, guiando y protegiendo a los empleados como un padre o madre lo haría con sus hijos. No se trata de género, sino de la función de cuidar, orientar y tomar decisiones por el bienestar y desarrollo del grupo.

2.8.1.5.Liderazgo carismático

El liderazgo carismático es aquel en el que el líder es capaz de motivar e inspirar a sus seguidores para que éstos den lo mejor de sí mismos y aumenten su compromiso y lealtad. Además, sabe empatizar con los miembros de su equipo, creando una relación de confianza y seguridad, para lograr el máximo rendimiento de forma conjunta e individual. (Eserp, 2024)

Se entiende que el liderazgo carismático se basa en la capacidad del líder para motivar e inspirar al equipo, generando compromiso y lealtad, y estableciendo confianza y empatía que permiten un alto rendimiento tanto individual como colectivo.

2.8.1.6.Liderazgo situacional

El liderazgo situacional proviene de la teoría definida por Paul Hersey Ken Blanchard en el año 1969. Según los autores, la clave del éxito está en la gestión que lleve a cabo un buen

líder con su equipo, quien debe tener habilidades de adaptación y capacidad para entender y empatizar con las necesidades de todos y cada uno de sus subordinados. Por tanto, la teoría del liderazgo situacional es la forma en que los líderes deben adaptar su liderazgo según cada situación en la que se encuentren, las características de las mismas, los miembros del equipo, sus propias habilidades y las necesidades del proyecto en concreto. Potenciando la empatía, la comunicación clara y la flexibilidad para obtener como resultado la satisfacción de los trabajadores, su motivación, desempeño y aumento de productividad. (Eserp, 2023)

El liderazgo situacional sostiene que un buen líder debe adaptar su estilo según la situación, las necesidades del equipo y las características del proyecto. Requiere empatía, comunicación clara y flexibilidad, con el objetivo de mantener la motivación, satisfacción y productividad de los empleados.

2.8.1.7.Liderazgo participativo

El liderazgo participativo es un estilo de gestión que se centra en la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Esto puede incluir la libre aportación de ideas, el intercambio de perspectivas y la participación en decisiones clave que afectan al equipo y a la organización en general. La teoría del liderazgo participativo se remonta a la década de 1930 y ha evolucionado con el tiempo. (AIHR, s.f.)

Lo citado indica que el liderazgo participativo es un estilo en el que los empleados intervienen activamente en la toma de decisiones, aportando ideas y compartiendo perspectivas. Su

objetivo es involucrar al equipo en decisiones importantes para la organización, fomentando colaboración y compromiso.

2.8.1.8.Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, caracterizado por su naturaleza colaborativa y su capacidad para generar cambios significativos, se ha convertido en una de las claves del éxito empresarial. Un líder transformacional no solo fomenta el desarrollo y promueve el cambio, sino que también se convierte en motor de innovación, guiando a su equipo hacia el logro de los objetivos de la compañía. (Repsol, 2023)

Esto quiere decir que el liderazgo transformacional se centra en generar cambios positivos y promover la innovación, motivando y guiando al equipo hacia el logro de los objetivos de la empresa. Su enfoque colaborativo impulsa el desarrollo tanto de la organización como de los empleados.

2.8.1.9.Liderazgo visionario

El liderazgo visionario es crucial para guiar a las organizaciones hacia el cumplimiento de objetivos a corto plazo. A su vez, permite visualizar y materializar una visión a largo plazo que inspire y motive a todo el equipo. Este liderazgo se caracteriza por una perspectiva a largo plazo, donde el líder no solo se preocupa por los objetivos inmediatos o las metas a corto plazo, sino que también tiene la habilidad de prever y planificar el futuro de la organización de manera estratégica y sostenible.

Según Goleman, el liderazgo visionario es particularmente efectivo en situaciones donde se requiere un cambio significativo o cuando se busca una dirección clara para la organización. (Carranza, 2024)

Esto indica que el liderazgo visionario se centra en guiar a la organización hacia objetivos inmediatos y a largo plazo, inspirando y motivando al equipo. Permite planificar estratégicamente el futuro y es especialmente eficaz en momentos de cambio o cuando se necesita una dirección clara.

2.8.1.10. Liderazgo relacional

El liderazgo relacional es un estilo de liderazgo que se centra en la importancia de las relaciones para guiar y motivar a individuos o equipos hacia el logro de objetivos. Se centra en generar confianza, fomentar la colaboración y fomentar la comunicación abierta entre los miembros del equipo.

En lugar de centrarse únicamente en la ejecución de tareas o el control jerárquico, los líderes relacionales priorizan la creación de un entorno donde todos se sientan valorados, escuchados y apoyados. (AIHR, s.f.)

Se entiende que el liderazgo relacional pone el foco en las relaciones dentro del equipo, fomentando confianza, colaboración y comunicación abierta. Su objetivo es crear un entorno donde los miembros se sientan valorados y apoyados, en lugar de centrarse solo en tareas o control jerárquico.

2.8.2. Rasgos de liderazgo

Los rasgos de liderazgo son cualidades esenciales que definen a los líderes eficaces en el ámbito laboral. Ya sea que gestionen un equipo, un departamento o toda una empresa, estos rasgos te permiten guiar a las personas y los proyectos hacia el éxito. Las cualidades de liderazgo más importantes se basan en las habilidades interpersonales, más que en los conocimientos técnicos o la experiencia específica del sector, lo que hace que los rasgos de liderazgo sean cruciales en casi todas las ocupaciones. (Indeed, 2024)

Los rasgos de líder indican que son cualidades clave que permiten a un líder guiar a su equipo y proyectos hacia el éxito. Su importancia radica más en las habilidades interpersonales que en conocimientos técnicos, siendo esenciales en casi cualquier ámbito laboral.

2.8.3. Papel de líder

En general, el papel de la figura de un líder es entrenar, guiar e inspirar a otros. Motivar a los equipos en tiempos difíciles y guiar a las personas a lo largo de sus avances profesionales. Un líder gestiona a las personas para mantener a los equipos alineados y trabajando hacia objetivos compartidos. (ChVmpionMind, s.f.)

El papel de líder se entiende como la función de guiar, motivar e inspirar al equipo, ayudando a sus miembros a desarrollarse profesionalmente y asegurando que trabajen unidos hacia objetivos comunes.

2.8.4. Rejilla administrativa

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blande y Jane Mouton. Con base en

investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blande y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo. (WordPress, 2013)

La rejilla administrativa explica que es un modelo creado por Blake y Mouton para analizar estilos de liderazgo, mostrando cómo los líderes equilibran su interés por la producción y por las personas. Se utiliza para capacitar y evaluar a los administradores.

2.8.5. Dimensiones de la rejilla.

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La «preocupación por la producción» incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La «preocupación por las personas» también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias. (WordPress, 2013)

Lo citado indican que la rejilla mide dos aspectos: la preocupación por la producción, que se centra en eficiencia, calidad y resultados; y la preocupación por las personas, que valora el compromiso, la autoestima, la confianza y las buenas relaciones laborales.

3. Diseño metodológico

3.1. Tipo de diseño mixto

La presente investigación adopta un enfoque mixto debido a que el análisis del clima organizacional en la empresa Telcmax, desde una perspectiva administrativa, requiere tanto la medición objetiva de los factores internos organizacionales como la comprensión de las percepciones, experiencias y dinámicas internas del personal. Dado que el objetivo general del estudio es proponer estrategias administrativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional, resulta necesario integrar datos cuantificables con información cualitativa que explique el contexto y las causas subyacentes de la problemática.

El enfoque cuantitativo permite identificar, medir y describir el nivel de incidencia de factores como el liderazgo, la comunicación interna, la motivación, la estructura organizacional y las condiciones laborales, proporcionando una base objetiva para el diagnóstico organizacional. Por su parte, el enfoque cualitativo facilita comprender cómo estos factores se manifiestan en la práctica administrativa cotidiana, así como las percepciones del personal respecto a la gestión, las relaciones laborales y el ambiente de trabajo.

En este marco, se emplea un diseño mixto de triangulación concurrente, el cual permite recolectar datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea, integrando los resultados

para contrastar, complementar y validar la información obtenida. Esta integración metodológica fortalece el análisis administrativo del clima organizacional y proporciona insumos sólidos para la formulación de estrategia.

3.2.Perspectiva cuantitativa

Tipo de investigación

En la presente investigación se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, el cual permitió obtener datos numéricos que facilitaron la medición y el análisis objetivo de las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional y a los factores internos organizacionales presentes en la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.

Hernández Sampieri (2019) indica que, en las investigaciones descriptivas, "el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno". En este sentido, el estudio descriptivo permitió especificar las características relevantes del clima organizacional, tales como el estilo de liderazgo, la comunicación interna, la motivación y reconocimiento, la estructura organizacional y las condiciones laborales.

Este enfoque facilitó obtener una visión clara y sistemática del ambiente laboral en Telcmax, evidenciando cómo los colaboradores perciben la gestión administrativa y las dinámicas internas que influyen en su desempeño y satisfacción laboral. Asimismo, permitió identificar tendencias y patrones asociados a la rotación del personal, la carga laboral y la interacción entre las distintas áreas de la empresa.

A partir del análisis estadístico de los datos recolectados mediante encuestas estructuradas, fue posible identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la gestión administrativa, lo cual constituyó una base objetiva para la formulación de estrategias administrativas y la elaboración del manual de procedimientos, orientadas a fortalecer el clima organizacional y mejorar el desempeño institucional de Telcmax.

- Población y selección de la muestra

La población de estudio estuvo conformada por los 33 colaboradores que integran la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025. Dado que se trata de una población finita, pequeña y totalmente accesible, se optó por trabajar bajo la modalidad de censo, lo que implicó la inclusión de la totalidad de los colaboradores, sin necesidad de realizar cálculo muestral. Esta decisión permitió obtener información completa y representativa sobre las percepciones del personal en relación con el clima organizacional y los factores internos organizacionales.

- Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Indicadores	Fuentes de información	Instrumento
Diagnosticar los factores internos que inciden en el clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.	Factores internos organizacionales (Variable independiente)	Conjunto de elementos internos de la empresa que influyen directamente en el ambiente laboral y en la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo.	Comunicación interna Motivación laboral Reconocimiento al desempeño. Estructura organizacional Condiciones físicas y ambientales de trabajo. Relaciones interpersonales y cultura organizacional.	Colaboradores de Telcmax	Encuesta estructurada con escala Likert
Analizar los estilos de liderazgo predominantes en la	Estilos de liderazgo	Forma en que los jefes y encargados	Tipo de liderazgo percibido. Participación en la toma de decisiones.	Colaboradores de Telcmax	Encuesta estructurada con escala Likert

Objetivos Específicos	Variable	Definición operacional	Indicadores	Fuentes de información	Instrumento
empresa Telcmax y su relación con el clima organizacional.		dirigen, influyen y se relacionan con el personal en el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Personalidad del liderazgo		
Elaborar un manual de procedimientos que sistematice las estrategias administrativas propuestas para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.	Estrategias administrativas	Conjunto de acciones y lineamientos administrativos orientados a mejorar la organización interna, el liderazgo, la comunicación y el ambiente laboral.	Manual de procedimientos administrativos. Propuesta de organización por áreas. Estrategias de comunicación interna.	Gerencia y colaboradores clave	Entrevista semiestructurada Pregunta abierta de la encuesta

Tabla 3 Cuadro de Operacionalización de Variables

Fuente elaboración propia

- Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos se utilizó principalmente una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores de la empresa Telcmax. Este instrumento fue diseñado en correspondencia con los objetivos específicos de la investigación y con base en los indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables, garantizando la coherencia entre los objetivos planteados y la información recolectada.

El cuestionario estuvo organizado en seis secciones principales, relacionadas con las dimensiones del estudio: clima organizacional, liderazgo, comunicación interna, motivación y reconocimiento, estructura organizacional, condiciones físicas de trabajo y relaciones interpersonales. Cada sección incluyó preguntas cerradas de opción múltiple y escalas de valoración tipo Likert, orientadas a medir las percepciones de los colaboradores sobre el

ambiente laboral, el estilo de liderazgo, la participación en la toma de decisiones, el nivel de motivación, la claridad de funciones y la calidad de las relaciones laborales.

Para facilitar la recolección y el procesamiento de la información, la encuesta fue aplicada a través de la plataforma Google Forms, lo que permitió una gestión ágil, ordenada y segura de las respuestas. Asimismo, se incorporó una pregunta abierta con el propósito de recoger sugerencias y comentarios de los colaboradores para la mejora del clima organizacional, cuyos aportes sirvieron como insumo fundamental para la elaboración del manual de procedimientos y las estrategias administrativas propuestas.

- Confiabilidad y validez de los instrumentos

En la presente investigación, la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección de datos, principalmente la encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de la empresa Telcmax, se garantizaron mediante su alineación directa con los objetivos específicos del estudio y con la matriz de operacionalización de variables, lo que permitió asegurar la pertinencia y coherencia de la información recolectada para el análisis del clima organizacional y los estilos de liderazgo.

La confiabilidad del instrumento se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar la encuesta. Para garantizarla, se diseñó un cuestionario con escala tipo Likert, manteniendo uniformidad en la redacción y estructura de los ítems. Asimismo, previo a su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a revisión técnica y aplicación preliminar, lo que permitió identificar posibles ambigüedades y mejorar la claridad de las preguntas.

La validez del instrumento hace referencia al grado en que este mide realmente las variables que pretende medir. En este estudio se aplicó principalmente la validez de contenido, la cual se garantizó mediante la revisión del cuestionario por expertos en Administración de Empresas y Metodología de la Investigación, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y congruencia de los ítems con las dimensiones del clima organizacional y liderazgo en el contexto de Telcmax.

- Procesamiento y análisis de datos

Los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de la empresa Telcmax fueron procesados directamente mediante la plataforma Google Forms, la cual permitió la organización automática de las respuestas y la generación de gráficos estadísticos descriptivos. Estos gráficos facilitaron el análisis de frecuencias y porcentajes, permitiendo interpretar las percepciones del personal respecto al clima organizacional, los estilos de liderazgo, la comunicación interna, la motivación y las condiciones laborales.

La información generada por Google Forms fue analizada conforme a las dimensiones e indicadores establecidos en la matriz de operacionalización de variables, lo que permitió identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora en el ambiente laboral de la empresa.

3.3.Perspectiva cualitativa

- Enfoque cualitativo asumido

La investigación cualitativa “implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas,

emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras” (Santander, 2021)

El enfoque cualitativo se centra en la recolección y análisis de opiniones, percepciones y experiencias de los participantes en relación con un fenómeno específico. Este enfoque no busca la medición numérica de los datos, sino la comprensión profunda e interpretativa de la realidad estudiada, a partir del análisis del contenido, el juicio reflexivo del investigador y la contextualización de la información obtenida.

En el presente estudio, el enfoque cualitativo se adopta con el propósito de comprender los procesos internos, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo presentes en la empresa Telcmax, así como la forma en que estos influyen en el clima organizacional. A través de entrevista semiestructurada y la observación directa, se analizó la dinámica de las relaciones laborales, la organización de funciones, la comunicación interna y las prácticas administrativas cotidianas.

La información cualitativa obtenida permitió identificar patrones, percepciones y áreas de mejora que no pueden ser captadas únicamente mediante datos cuantitativos. Estos hallazgos sirvieron como insumo fundamental para la elaboración del manual de procedimientos, orientado a sistematizar estrategias administrativas que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y a mejorar la gestión interna de la empresa Telcmax.

- Muestra teórica

La muestra teórica estuvo constituida por el propietario de la empresa Telcmax, quien fue seleccionado mediante muestreo intencional o por criterio, debido a su rol estratégico y a su

amplio conocimiento sobre el funcionamiento interno de la empresa, los procesos administrativos, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano.

Asimismo, la investigación incluyó la observación directa del personal y del entorno laboral en las cuatro sucursales de Telcmax, a través de la aplicación de una guía de observación, lo que permitió recopilar información relevante sobre el clima organizacional, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo y la dinámica operativa en cada punto de venta.

Este tipo de muestra es pertinente en investigaciones de enfoque cualitativo, ya que no busca representatividad estadística, sino la profundidad, pertinencia y calidad de la información, facilitando una comprensión integral de la realidad organizacional de Telcmax y aportando insumos clave para el diagnóstico del clima organizacional y la elaboración del manual de procedimientos propuesto.

- Técnicas e instrumentos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, orientado a comprender las percepciones, prácticas y dinámicas internas de la organización.

La técnica principal utilizada fue la entrevista semiestructurada aplicada al jefe de la empresa Telcmax, la cual permitió obtener información profunda sobre el estilo de liderazgo, la comunicación interna, la motivación del personal, la estructura organizacional y las condiciones laborales, elementos directamente vinculados con los objetivos del estudio y con la variable clima organizacional.

De manera complementaria, se empleó la observación directa en las cuatro sucursales de Telcmax, lo que permitió analizar el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, la distribución de tareas, la presión por cumplimiento de metas y las condiciones físicas de trabajo. Esta técnica facilitó contrastar la información obtenida en la entrevista con la dinámica real de trabajo en cada sucursal.

- Procesamiento de datos

El procesamiento y análisis de los datos se realizó de manera sistemática, considerando la naturaleza cualitativa y cuantitativa de los instrumentos aplicados, con el propósito de obtener un diagnóstico integral del clima organizacional en la empresa Telcmax.

En el componente cualitativo, la información obtenida a través de la entrevista semiestructurada fue transcrita de forma literal, lo que permitió preservar el sentido original de las respuestas del informante. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de codificación, mediante el cual se identificaron ideas clave, conceptos recurrentes y patrones relacionados con las dimensiones del clima organizacional, tales como liderazgo, comunicación interna, motivación, estructura organizacional y condiciones laborales.

Asimismo, los datos obtenidos mediante la guía de observación fueron sistematizados a través de un checklist, lo que facilitó la organización y comparación de la información recopilada en las cuatro sucursales de Telcmax. Este procedimiento permitió identificar comportamientos observables, condiciones físicas del entorno laboral, dinámicas de trabajo y relaciones interpersonales que influyen en el clima organizacional.

A partir del análisis de la entrevista y la observación directa, se realizó un análisis de contenido, del cual surgieron categorías de análisis previamente definidas según las variables del estudio, así como categorías emergentes derivadas de la información obtenida durante el trabajo de campo.

Finalmente, se elaboró una matriz de análisis de datos, en la cual se contrastó la información obtenida de la encuesta, la entrevista y la guía de observación, permitiendo realizar un proceso de triangulación de la información y fortalecer la validez de los hallazgos.

- Criterios de calidad de la investigación

Para garantizar la rigurosidad científica del estudio, se aplicaron los siguientes criterios de calidad propios de la investigación cualitativa:

- Credibilidad

Se aseguró mediante la triangulación de técnicas (encuesta, entrevista y observación directa), lo que permitió contrastar las percepciones de los colaboradores con la visión del jefe de la empresa y la evidencia observada en las sucursales.

- Confiabilidad

Se garantizó a través de la aplicación consistente de los instrumentos de recolección de datos, la transcripción fiel de la entrevista y el uso de una guía de observación estructurada, lo que permite que el proceso de investigación pueda ser replicado en contextos similares.

- Confirmabilidad

Los resultados se sustentan en los datos obtenidos directamente de los instrumentos aplicados, evitando interpretaciones subjetivas del investigador. La utilización de matrices de análisis contribuyó a respaldar las conclusiones con evidencia empírica.

- Transferibilidad

La descripción detallada del contexto organizacional de Telcmax, así como de los procedimientos metodológicos utilizados, permite que los resultados puedan servir como referencia para estudios similares en empresas del sector comercial o tecnológico.

- Triangulación

Se realizó mediante la comparación y análisis cruzado de la información proveniente de la encuesta, la entrevista semiestructurada y la guía de observación, lo que permitió obtener una comprensión más profunda y confiable del clima organizacional.

4. Resultados o hallazgos

4.1. Perspectiva cuantitativa

Para dar cumplimiento al Objetivo Específico No. 1, se analizaron los resultados de la encuesta aplicada a los 33 colaboradores de la empresa Telcmax, trabajándose bajo la modalidad de censo. El análisis se centró en la medición cuantitativa de los factores internos organizacionales que inciden en el clima organizacional, a partir de las percepciones del personal.

En relación con los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores de Telcmax, los resultados reflejan una clara predominancia de enfoques participativos.

En primer lugar, el liderazgo participativo consultivo fue el más identificado por los encuestados, con 17 colaboradores (54.8%), en segundo lugar, se ubica el liderazgo participativo en grupo, con 8 colaboradores (25.8%), caracterizado por una comunicación fluida en todas las direcciones y un alto nivel de satisfacción, en tercer lugar, con igual proporción, se identifican estilos de liderazgo de corte autoritario.

El liderazgo autoritario explotador fue señalado por 3 colaboradores (9.7%), finalmente, el liderazgo autoritario paternalista también obtuvo 3 colaboradores (9.7%), asociado a prácticas donde el jefe asume un control excesivo, limita la autonomía del personal y genera insatisfacción, aunque bajo una apariencia de protección. Ver gráfico No. 1

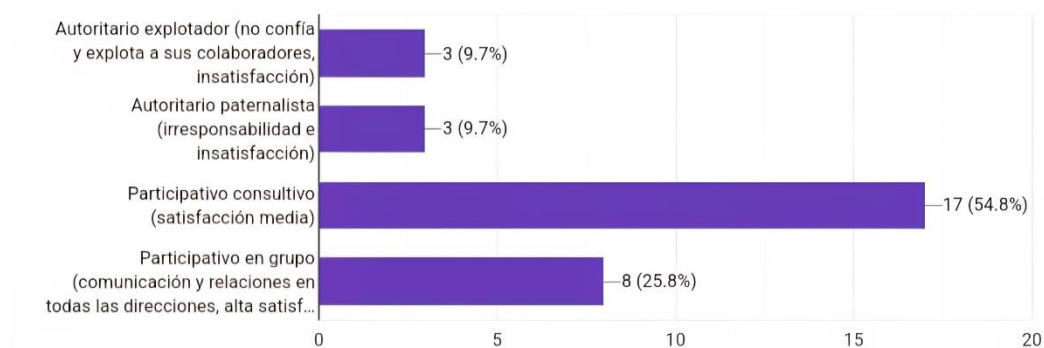


Gráfico 1 Estilo de liderazgo

Fuente elaboración propia

En el grafico No.2, analizando los resultados del ambiente laboral general, la mayoría 58.1% lo considera aceptable, y un 29% lo describe como muy positivo, lo que sugiere un entorno laboral relativamente saludable. Sin embargo, el 12.9% lo calificó como tenso y un 6.5% como negativo, lo que evidencia la necesidad de abordar ciertos focos de tensión interna.

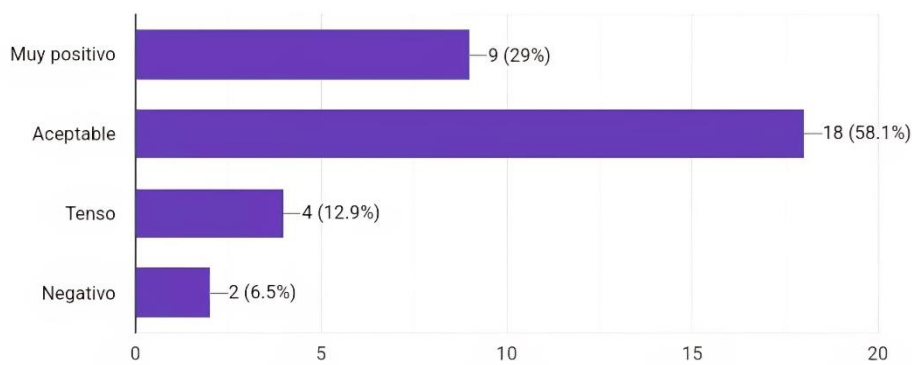


Gráfico 2 Descripción del ambiente laboral

Fuente elaboración propia

En el grafico No. 3, se observa el nivel de motivación es moderadamente alto: 54.8% se siente motivado y un 19.4% muy motivado. No obstante, un 25.8% expresó estar poco o nada motivado, lo que puede estar relacionado con aspectos como metas elevadas, recursos limitados o reconocimiento insuficiente.

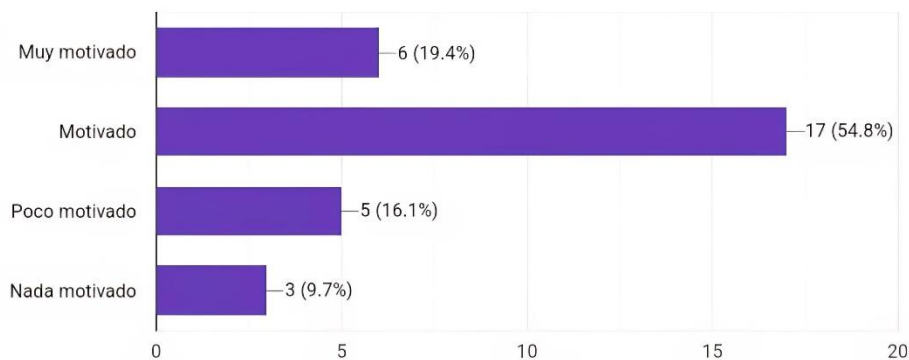


Gráfico 3 Nivel de motivación laboral en los colaboradores

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 4 El 58.1% de los encuestados afirmó que siempre recibe información suficiente para desempeñar sus funciones, y el 36.7% a veces. Esto indica una comunicación

relativamente efectiva, aunque aún se puede reforzar para garantizar mayor claridad y acceso a la información en todos los niveles.

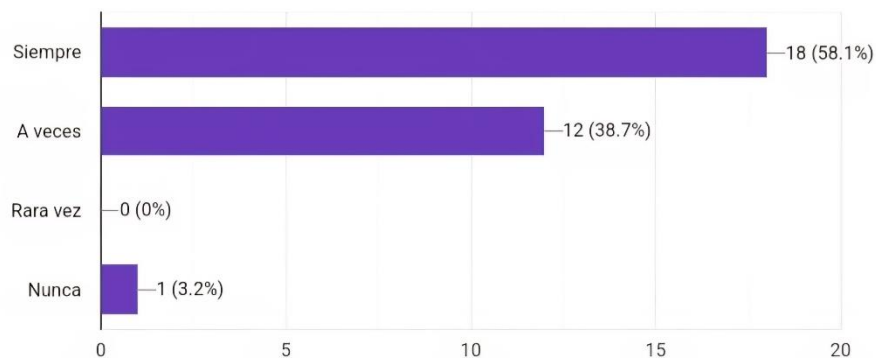


Gráfico 4 Información necesaria para cumplir con las funciones

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 5, se observa: En cuanto al reconocimiento, el 61.3% adoptó una postura neutral sobre si se reconoce su desempeño, mientras que el 25.8% estuvo de acuerdo y el 12.9% en desacuerdo. Esta respuesta sugiere que, aunque existen mecanismos de incentivo, no todos los colaboradores los perciben como suficientes o justos.

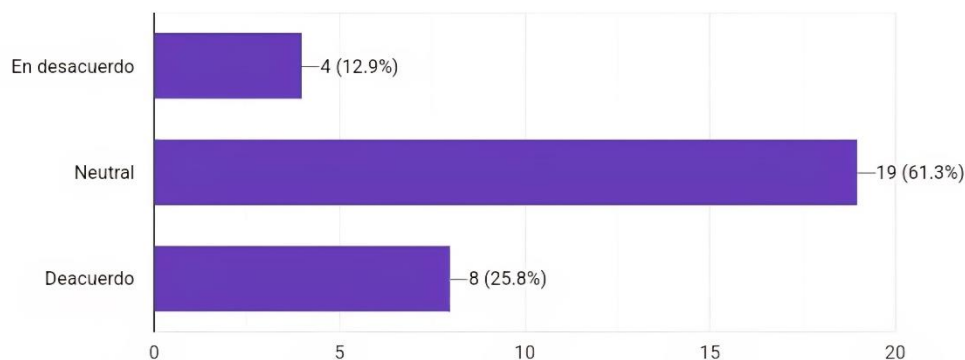


Gráfico 5 Reconocimiento del esfuerzo o buen desempeño

Fuente elaboración propia

Los resultados del Gráfico N.º 6 muestran que la mayoría de los encuestados mantiene una percepción neutral (45.2%) sobre las oportunidades de crecimiento, seguida de quienes están de acuerdo (32.3%) y en desacuerdo (25.8%), lo cual sugiere falta de claridad o comunicación efectiva sobre las opciones de desarrollo profesional en la empresa.

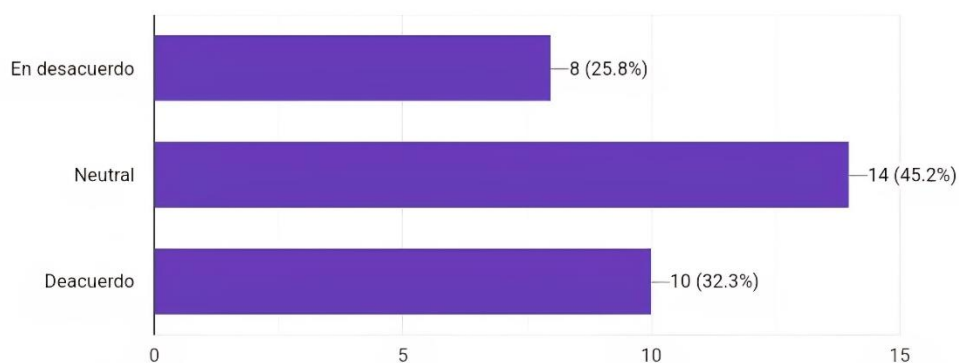


Gráfico No. 6 Oportunidades de crecimiento

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 7 se observa la relación con las condiciones físicas, el 58.1% las considera muy apropiadas, mientras que el 29% las califica como aceptables, lo que indica una percepción favorable del entorno físico de trabajo. No obstante, un pequeño porcentaje (16.1%) considera que el espacio no es el ideal, y esto se reflejó también en los comentarios libres de los colaboradores, donde mencionan limitaciones de espacio en bodegas y desorganización física.

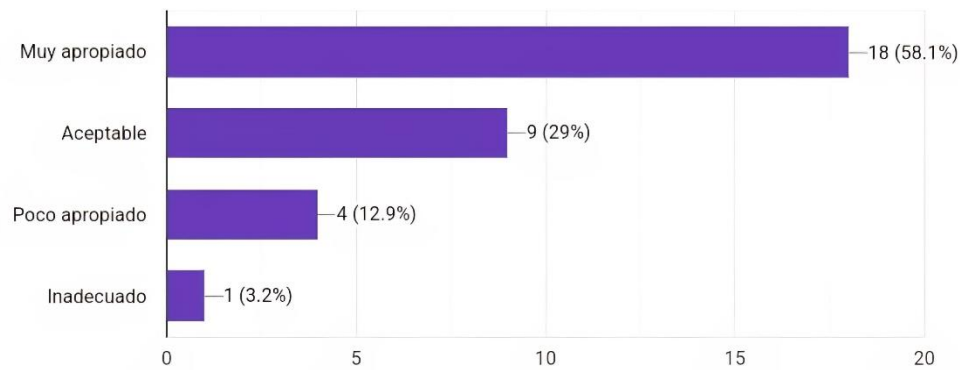


Gráfico 7 Calificación del ambiente físico

Fuente elaboración propia

En el gráfico No.8 se observa que, respecto a la estructura organizativa, el 41.9% la percibe algo confusa y solo el 35.5% como claramente definida. Esto representa una debilidad organizacional que puede generar duplicidad de funciones, incertidumbre en roles y dificultades en la coordinación.

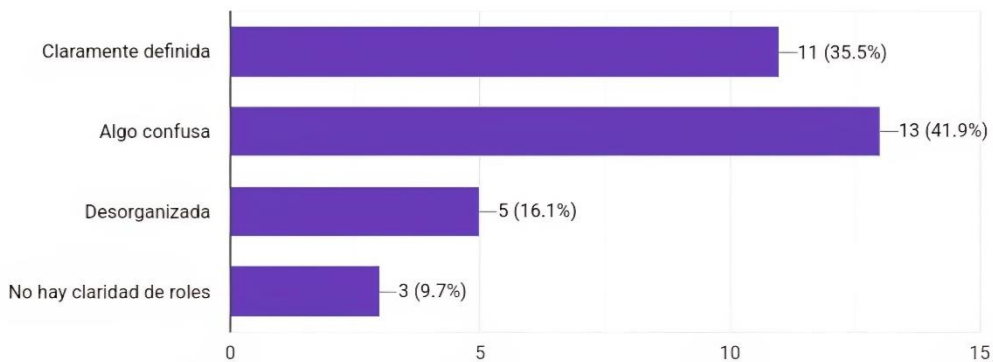


Gráfico 8 Percepción de la estructura organizativa

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 9, se observa que el 71% calificó la relación con sus compañeros como buena y un 25.8% como excelente, lo que evidencia un entorno de trabajo colaborativo.

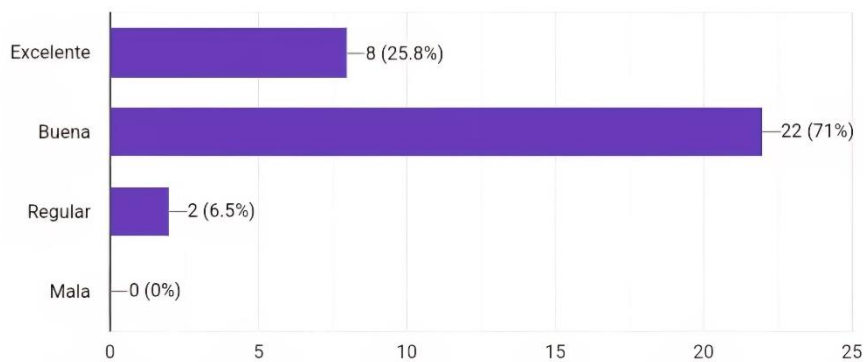


Gráfico 9 Relación laboral entre compañeros

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 10, se observa que, además, el 58.1% se siente parcialmente identificado con los valores y cultura de la empresa, mientras que un 25.8% se siente totalmente identificado.

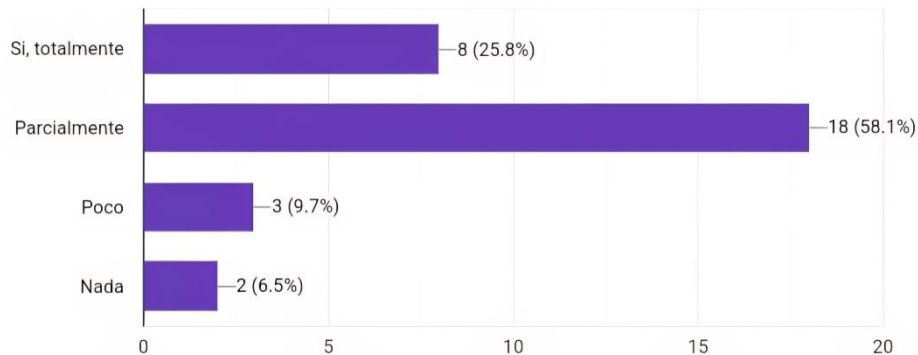


Gráfico 10 Identificación con los valores y cultura de la empresa

Fuente elaboración propia

En cumplimiento del Objetivo No. 2, referido al análisis de los estilos de liderazgo predominantes en la empresa Telcmax y su relación con el clima organizacional, se analizan los siguientes gráficos.

En el gráfico No. 11, respecto a la participación en la toma de decisiones, el 36.7% afirma que puede opinar en algunas decisiones, mientras que un 16.7% dice participar activamente. Sin embargo, un 46.6% expresa que no participa o solo recibe órdenes, lo cual sugiere que, aunque hay espacios de participación, aún predominan estilos verticales en algunos niveles.

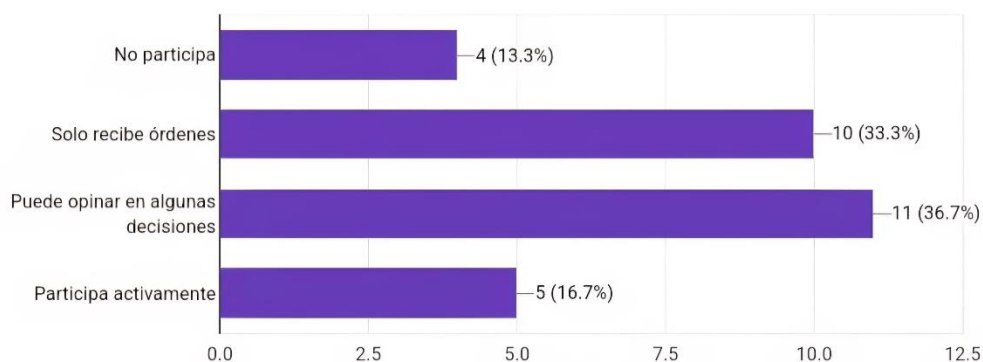


Gráfico 11 Participación del personal en la toma de decisión

Fuente elaboración propia

En el gráfico No.11, el estilo de liderazgo percibido es mayormente positivo: el 33.3% considera que sus líderes generan confianza, y el 30% afirma que aceptan ideas y toman en cuenta la participación del equipo. No obstante, un 20% considera que sus líderes no presentan ninguna de estas cualidades.

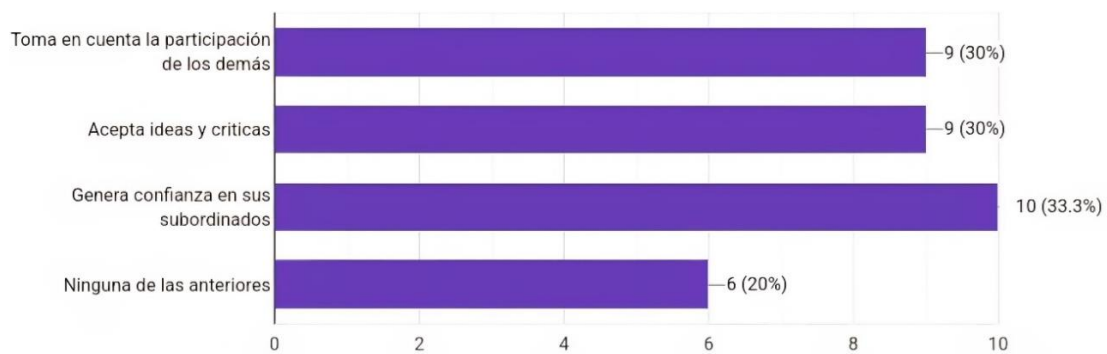


Gráfico 12 Características de Liderazgo

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 13 La mayoría 80.6%, **no** considera que sus líderes sean figuras pasivas, lo cual es un indicador favorable.

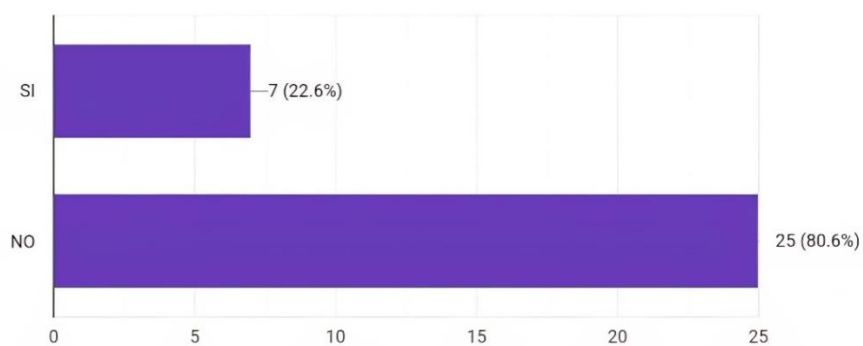


Gráfico 13 Figura de líder

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 14, se observa que, en cuanto a las personalidades de liderazgo, predomina el liderazgo cooperativo (45.2%), seguido del integrador 29%, y creativo 29%.

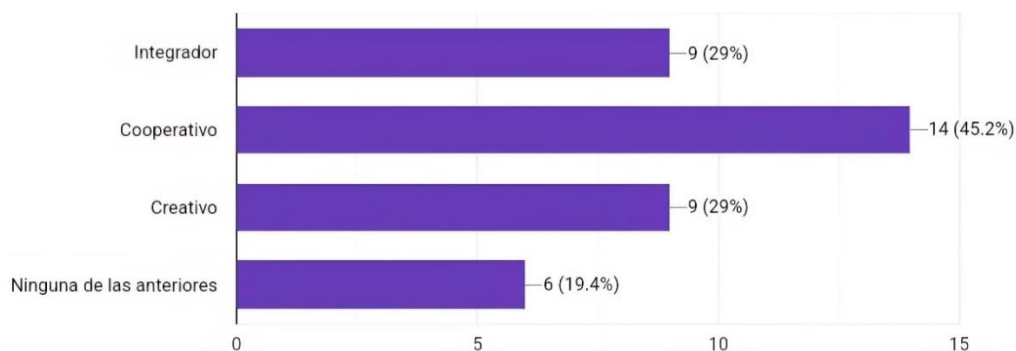


Gráfico 14 Personalidades del líder

Fuente elaboración propia

En el Gráfico N.º 15 se observa que los colaboradores perciben a sus jefes principalmente como personas que incentivan y reconocen el trabajo realizado (41.9%) y que escuchan, dialogan y cooperan (38.7%). En menor proporción, señalan que toman en cuenta las ideas del equipo (25.8%), mientras que un porcentaje reducido considera que el liderazgo es de tipo dominante, caracterizado por la centralización del poder (12.9%).

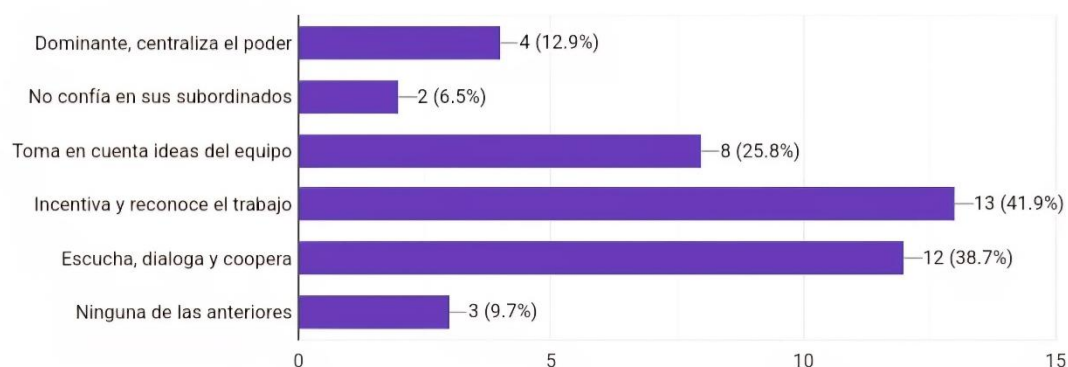


Gráfico 15 Descripción del jefe

Fuente elaboración propia

En el gráfico No. 16, se observa un hallazgo relevante es que el 83.9% percibe que el liderazgo está enfocado hacia las ventas, en contraste con el 25.8% que lo considera orientado

hacia las personas, lo cual indica un liderazgo más enfocado en resultados que en el desarrollo humano.

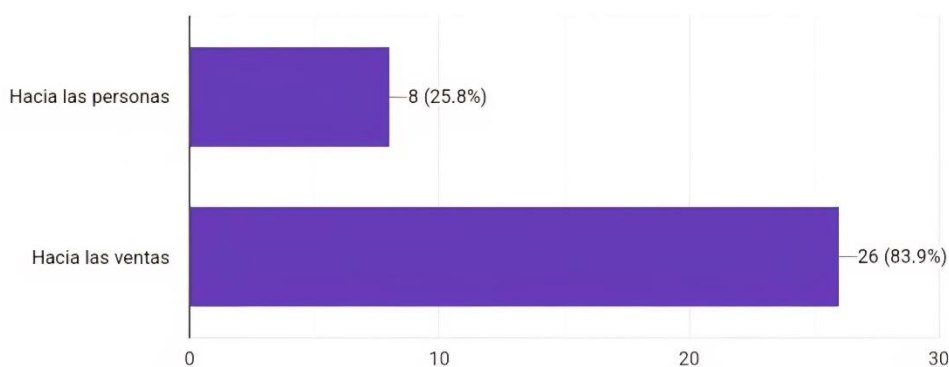


Gráfico 16 Enfoque del estilo de liderazgo del jefe

Fuente elaboración propia

En relación con el Objetivo N.º 3, orientado a proponer un manual de procedimientos para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Telcmax, se analizaron las siguientes preguntas de la encuesta:

Según el gráfico No.17, el 45.2% de los colaboradores manifiesta una postura neutral respecto a su deseo de continuar trabajando en Telcmax, lo que evidencia una falta de claridad o indecisión sobre su permanencia futura en la empresa. Por su parte, el 38.7% expresa desacuerdo, indicando una baja intención de permanencia, mientras que solo el 16.1% se muestra en desacuerdo, reflejando un grupo reducido con una percepción negativa más marcada.

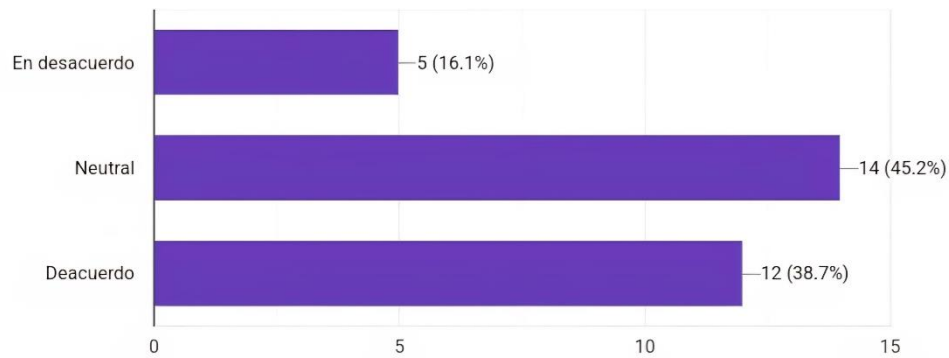


Gráfico 15 Deseo de continuar laborando para Telcmax

Fuente elaboración propia

¿Desea compartir alguna sugerencia o comentario para mejorar el clima organizacional en Telcmax?

- Necesidad de contar con un jefe de operaciones que atienda de manera oportuna las necesidades de la empresa, ante la limitada disponibilidad e iniciativa del equipo gerencial actual.
- Mejor organización interna, especialmente mediante la definición y estructuración clara de las áreas de trabajo.
- Requerimiento de mayores herramientas y recursos para el cumplimiento efectivo de las metas de ventas, valorando positivamente los valores y metodologías de la empresa.
- Ampliación de espacios físicos y bodegas, debido a la saturación actual que genera desorden operativo.

- Mejora en la escala de comisiones e implementación de bonificaciones o incentivos reales que motiven el desempeño diario del personal.

Los comentarios de los colaboradores evidencian la necesidad de fortalecer la organización interna y la gestión operativa de la empresa, destacando como prioridades la creación de la figura de un jefe de operaciones, la reorganización de áreas, la mejora de los sistemas de incentivos y comisiones, así como la ampliación de los espacios físicos.

Asimismo, se resalta una percepción positiva hacia la empresa y sus valores, lo que representa una oportunidad para fortalecer el clima organizacional mediante acciones concretas orientadas a la motivación, el orden administrativo y el apoyo al desempeño laboral.

4.2. Perspectiva Cualitativa

- Análisis de Observación

El análisis visual tuvo como objetivo evaluar el clima laboral existente en la empresa Telcmax, considerando la interacción entre los colaboradores, las condiciones físicas de trabajo, la organización operativa y el estilo de liderazgo predominante en cada sucursal. Esta técnica permitió identificar no solo situaciones problemáticas evidentes, sino también oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de la motivación, la comunicación interna y la productividad organizacional.

La observación directa se constituyó como una herramienta estratégica para obtener información de primera mano sobre la dinámica diaria de trabajo, la distribución de tareas,

la atención al cliente y el nivel de coordinación entre áreas. Asimismo, facilitó la identificación de aspectos que no siempre emergen en encuestas o entrevistas, tales como actitudes no verbales, organización de los espacios, tiempos muertos en las actividades y la reacción del personal ante situaciones imprevistas.

Esta técnica complementó los resultados obtenidos mediante encuestas, permitiendo construir un diagnóstico más integral del clima organizacional. En el caso de Telcmax, su aplicación resultó especialmente relevante debido a la existencia de varias sucursales con características operativas y contextuales distintas, las cuales influyen directamente en la percepción y satisfacción laboral de los colaboradores.

Se realizaron visitas a las cuatro sucursales de Telcmax ubicadas en Managua: Plaza Natura, Plaza España, Multicentro Las Américas y Carretera a Masaya. Las observaciones se llevaron a cabo en tres jornadas distribuidas estratégicamente, abarcando distintos días de la semana, horarios y fines de semana, con el propósito de analizar:

- Nivel de atención al cliente
- Cumplimiento de horarios y puntualidad
- Uso del sistema de marcaje digital (huella)
- Actitud, presentación y desempeño del personal
- Grado de presión por metas de ventas
- Flujo de clientes según horarios

Las visitas se efectuaron en fechas específicas para cada sucursal, permitiendo contrastar comportamientos en distintos contextos operativos. La planificación incluyó medio día de observación para sucursales cercanas y jornadas completas para las más alejadas, considerando la distribución geográfica.

- Sucursal Plaza Natura

Durante las visitas se observó un equipo de trabajo altamente organizado, profesional y estable. Se constató que el personal ha permanecido en la sucursal por más de tres años, con una rotación casi nula, lo que ha permitido consolidar un grupo de trabajo cohesionado y eficiente. El perfil del cliente, orientado a dispositivos de gama alta, favorece una atención más personalizada y contribuye a un ambiente laboral estable, enfocado en la excelencia del servicio.

- Sucursal Plaza España

Esta sucursal presenta un flujo de clientes intermedio debido a su ubicación estratégica. El equipo, liderado por una jefa de sucursal, se caracteriza por el compañerismo y la cooperación entre los colaboradores. A pesar de ser la sucursal de menor tamaño, la calidad de la atención al cliente no se ve afectada. No obstante, durante el periodo de observación, la sucursal se encontraba en proceso de remodelación, lo que limitó parcialmente su operatividad y obligó a ofrecer atención únicamente en línea, aunque los colaboradores continuaron percibiendo comisiones por las ventas realizadas.

- Sucursal Multicentro Las Américas

Esta sucursal se caracteriza por una alta afluencia de clientes y un horario extendido de atención, ya que opera hasta el cierre del centro comercial. Se observó una mayor rotación de personal, lo cual parece estar asociado a las jornadas laborales prolongadas y al alto nivel de exigencia operativa. El dinamismo del entorno requiere colaboradores con elevada capacidad de adaptación, lo que podría explicar la inestabilidad del equipo en comparación con otras sucursales.

- Sucursal Carretera a Masaya

En esta sucursal se registró una baja afluencia de clientes; sin embargo, quienes asisten lo hacen generalmente con intención directa de compra. A pesar de ello, el bajo flujo dificulta el cumplimiento de metas de ventas, lo que ha generado una alta rotación de personal. Un aspecto positivo identificado es el estilo de liderazgo de la jefa de sucursal, quien respeta el horario de salida del personal, generando una percepción favorable y un ambiente de respeto laboral.

En conjunto, la observación directa permitió identificar diferencias significativas entre sucursales en términos de estabilidad laboral, carga operativa, liderazgo y clima organizacional. Estas diferencias evidencian la necesidad de establecer procedimientos estandarizados que consideren las particularidades de cada sucursal, reforzando la organización interna, el liderazgo operativo y las estrategias de motivación, aspectos fundamentales para el fortalecimiento del clima organizacional en Telcmax.

- Análisis de la Entrevistas

Diagnosticar los factores internos que inciden en el clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.

Desde la perspectiva del propietario, el clima organizacional de Telcmax se caracteriza como medianamente favorable, encontrándose en un proceso de fortalecimiento producto del crecimiento acelerado de la empresa. Este crecimiento ha generado retos internos relacionados con el orden administrativo, la estructura organizativa y la claridad en la asignación de funciones.

El entrevistado reconoce que, si bien existe un ambiente de colaboración y compromiso entre los colaboradores, la ausencia de lineamientos formales, tales como manuales de funciones, procedimientos y políticas internas, incide directamente en la estabilidad del clima laboral. La falta de documentación administrativa provoca que muchas actividades se ejecuten de manera empírica, generando confusión, duplicidad de tareas y sobrecarga laboral en algunas áreas.

Asimismo, se identificó que la motivación del personal está fuertemente vinculada al cumplimiento de metas y al sistema de comisiones; sin embargo, el propietario admite que no todos los colaboradores perciben el mismo nivel de satisfacción, especialmente cuando no existe claridad sobre responsabilidades, criterios de evaluación y procesos internos. Esta situación puede generar tensiones y afectar la percepción del clima organizacional en determinadas sucursales.

En este sentido, la entrevista evidencia que los factores internos que más inciden en el clima organizacional son: la estructura organizativa en proceso de consolidación, la distribución de funciones, la carga laboral y la ausencia de herramientas administrativas formales. Estos hallazgos justifican la necesidad de implementar un manual de procedimientos que permita ordenar las actividades internas y fortalecer un clima laboral más estable y predecible.

- Analizar los estilos de liderazgo predominantes en la empresa Telcmax y su relación con el clima organizacional.

De acuerdo con la entrevista, el estilo de liderazgo promovido en Telcmax se fundamenta en el respeto, la cercanía y el liderazgo, por ejemplo. El propietario señala que los jefes de sucursal son seleccionados considerando su capacidad para generar confianza y motivar a sus equipos, fomentando relaciones laborales positivas.

No obstante, el entrevistado reconoce que no existen lineamientos formales ni capacitaciones estructuradas en liderazgo, por lo que la forma de dirigir depende en gran medida de la experiencia y criterio personal de cada jefe de sucursal. Esta situación genera diferencias en la manera de asignar tareas, supervisar al personal y resolver conflictos, lo cual puede impactar de forma desigual el clima organizacional entre sucursales.

El liderazgo, aunque percibido como mayormente positivo, se ejerce de manera empírica, sin una guía institucional que unifique criterios de dirección, comunicación y toma de decisiones. Esta falta de estandarización puede ocasionar percepciones de inequidad, centralización de decisiones o estilos más verticales en algunos casos.

Por tanto, el análisis de la entrevista permite identificar que el liderazgo en Telcmax influye directamente en el clima organizacional, pero requiere fortalecerse mediante la formalización de funciones, responsabilidades y criterios de supervisión, lo que sustenta la elaboración de un manual de funciones que oriente el ejercicio del liderazgo y promueva prácticas coherentes con la cultura organizacional.

- Elaborar un manual de procedimientos que sistematice las estrategias administrativas propuestas para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Telcmax durante el período de marzo a agosto de 2025.

La entrevista realizada al propietario de la empresa Telcmax evidencia de manera clara la necesidad institucional de contar con un manual de procedimientos, especialmente en un contexto de crecimiento organizacional y expansión de sucursales. El entrevistado reconoce que, en la actualidad, muchas actividades administrativas y operativas se desarrollan sin documentación formal, basándose principalmente en indicaciones verbales, experiencia previa del personal y decisiones inmediatas, lo cual limita la estandarización de los procesos.

Esta ausencia de procedimientos formalmente establecidos afecta la coordinación interna, la comunicación entre áreas y la consistencia en la ejecución de las tareas, generando reprocesos, errores operativos y percepciones de desorganización entre los colaboradores. Asimismo, se identificó que no se aplican evaluaciones formales y periódicas del clima laboral ni mecanismos sistemáticos de seguimiento al desempeño del personal, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas orientadas al bienestar laboral.

El entrevistado manifiesta que la implementación de un manual de procedimientos permitiría definir procesos claros y homogéneos para todas las sucursales, establecer responsabilidades específicas por puesto, mejorar la distribución de la carga laboral y fortalecer la comunicación interna y la toma de decisiones. De igual manera, considera que la formalización de los procesos administrativos contribuiría a generar mayor orden, equidad y claridad en las funciones, aspectos fundamentales para el fortalecimiento del clima organizacional.

En consecuencia, la información obtenida a través de la entrevista constituye un insumo fundamental para la elaboración del manual de procedimientos, el cual se plantea como una herramienta estratégica para sistematizar las acciones administrativas, fortalecer la estructura organizativa y propiciar un clima laboral más eficiente, organizado y favorable para los colaboradores de Telcmax durante el período establecido.

5. Discusión de resultados

La discusión de resultados se desarrolla a partir del análisis integrado de la información obtenida mediante la encuesta aplicada a los colaboradores, la guía de observación realizada en las cuatro sucursales de Telcmax y la entrevista semiestructurada aplicada al propietario de la empresa. Esta triangulación permitió contrastar percepciones, prácticas reales y criterios directivos, fortaleciendo la interpretación de los hallazgos y su validez.

Los resultados de la encuesta evidencian que el clima organizacional en Telcmax es percibido como moderadamente favorable, destacándose niveles aceptables de motivación, satisfacción laboral y sentido de pertenencia. No obstante, un porcentaje significativo de colaboradores

manifestó baja motivación, lo cual sugiere la existencia de factores internos que limitan el bienestar laboral.

Estos resultados coinciden parcialmente con lo observado en las sucursales, donde se identificaron ambientes físicos adecuados y relaciones interpersonales cordiales; sin embargo, también se detectaron diferencias en el orden, la organización y la distribución de tareas entre sucursales. La entrevista al propietario refuerza esta interpretación, ya que reconoce que, debido al crecimiento acelerado de la empresa, aún existen debilidades en la estructura administrativa y en la formalización de procesos.

La convergencia entre los tres instrumentos permite afirmar que, si bien el clima organizacional no es negativo, requiere ser fortalecido mediante acciones administrativas sistematizadas, lo cual justifica la elaboración de un manual de procedimientos orientado a mejorar la organización interna y la equidad laboral.

En relación con el liderazgo y la comunicación interna, la encuesta refleja que los colaboradores perciben apertura para expresar ideas y sugerencias, así como un liderazgo cercano por parte de los jefes inmediatos. No obstante, también se identificó la percepción de falta de claridad en algunas decisiones y lineamientos operativos.

La observación directa confirmó que la comunicación se desarrolla principalmente de forma verbal e informal, apoyada en herramientas digitales como WhatsApp, sin procedimientos escritos que respalden los flujos de información. Desde la perspectiva del propietario, la comunicación es constante y directa, y se considera un elemento clave para el logro de metas.

La divergencia radica en que, mientras la dirección percibe la comunicación como efectiva, los colaboradores y la observación evidencian la ausencia de canales formales y documentados, lo cual puede generar interpretaciones distintas y fallas en la ejecución de tareas. Esta situación refuerza la necesidad de incluir en el manual de procedimientos lineamientos claros sobre comunicación interna, roles de liderazgo y toma de decisiones.

Los resultados de la encuesta muestran que parte del personal no tiene completamente claras sus funciones y responsabilidades, situación que se agrava en momentos de alta carga laboral. Este hallazgo se confirma mediante la observación en las sucursales, donde se evidencian diferencias en la asignación de tareas y en la coordinación operativa.

La entrevista al propietario coincide plenamente con estos resultados, al reconocer que muchas actividades se ejecutan sin documentación formal, basándose en la experiencia y en indicaciones verbales. Esta convergencia entre instrumentos evidencia una debilidad estructural en la estandarización de procesos, especialmente en una empresa en expansión como Telcmax.

En este sentido, la elaboración del manual de procedimientos se plantea como una respuesta directa a esta problemática, ya que permitirá definir funciones, establecer responsabilidades, ordenar los procesos administrativos y operativos y reducir la dependencia de la comunicación informal.

De manera general, los resultados obtenidos muestran que Telcmax cuenta con un clima organizacional aceptable, liderazgo cercano y buenas condiciones físicas; sin embargo,

enfrenta retos significativos relacionados con la formalización de procesos, la estandarización de funciones y la estructura administrativa.

La triangulación de la información evidencia que la falta de procedimientos escritos afecta la coordinación interna, la claridad de roles y la percepción de equidad laboral, elementos fundamentales del clima organizacional. En consecuencia, el manual de procedimientos no solo se constituye como un documento administrativo, sino como una herramienta estratégica para fortalecer el clima organizacional, mejorar la comunicación interna y apoyar el crecimiento ordenado de la empresa. (Ver anexo 9.4 Matriz de triangulación de la información)

6. Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió identificar que el clima organizacional de Telcmax se caracteriza por un ambiente laboral aceptable, sostenido principalmente por la motivación económica, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas adecuadas de las sucursales. No obstante, también se evidenciaron factores internos que inciden negativamente, como la falta de formalización de procesos, la distribución desigual de la carga laboral y la ausencia de lineamientos administrativos claros.

El análisis evidenció que en Telcmax predomina un estilo de liderazgo cercano y participativo, orientado al acompañamiento del personal y al logro de resultados comerciales. Este enfoque ha contribuido a generar confianza, comunicación directa y apertura para la expresión de ideas; sin embargo, la falta de capacitación formal en liderazgo y la ausencia de criterios estandarizados provocan diferencias en la gestión entre sucursales.

La investigación permitió concluir que la elaboración de un manual de procedimientos resulta fundamental para el fortalecimiento del clima organizacional en Telcmax. La inexistencia de documentación formal sobre funciones, procesos y responsabilidades limita la coordinación interna y genera dependencia de la comunicación verbal.

7. Recomendaciones

Se recomienda implementar evaluaciones periódicas del clima organizacional que permitan identificar de forma sistemática las percepciones del personal sobre motivación, comunicación, carga laboral y condiciones de trabajo. Asimismo, es conveniente fortalecer la organización interna mediante la definición clara de funciones y procesos, con el fin de reducir la incertidumbre laboral y mejorar la percepción de orden y equidad entre los colaboradores.

Se sugiere desarrollar programas de capacitación en liderazgo dirigidos a los jefes de sucursal, orientados a fortalecer habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones participativa y el manejo del talento humano. Además, es recomendable establecer lineamientos comunes de liderazgo que aseguren prácticas coherentes en todas las sucursales, favoreciendo un trato equitativo y un clima organizacional homogéneo que refuerce la confianza y el compromiso del personal.

Se recomienda implementar formalmente el manual de procedimientos propuesto, asegurando su socialización y correcta aplicación en todas las áreas y sucursales de Telcmax. Asimismo, se sugiere actualizar periódicamente el manual para adaptarlo al crecimiento de la empresa y a los cambios en sus procesos administrativos.

8. Referencias

- ADEN . (24 de mayo de 2024). Obtenido de <https://www.aden.org/business-magazine/ques-el-liderazgo/>
- AIHR. (s.f.). Obtenido de Liderazgo participativo: <https://www.aihr.com/hr-glossary/participative-leadership/>
- AIHR. (s.f.). Obtenido de Liderazgo relacional: https://www-aihr-com.translate.goog/hr-glossary/relational-leadership/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=El%20liderazgo%20relacional%20es%20un,entre%20los%20miembros%20del%20equipo.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (05 de mayo de 2008). Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/fb812bd5a06244ba062568a30051ce81/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>
- Baldizón, F. d., & Venezuela, I. S. (mayo de 2019). Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/11920/1/7005.pdf>
- Calagua Jara, C. F., Copaja Chaparro, S. M., & Lopez Castilla, M. N. (22 de 01 de 2020). Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/items/f628189c-61b5-4781-8906-3fba96825168>
- Carranza, A. (30 de mayo de 2024). *Crehana*. Obtenido de ¿Cómo un liderazgo visionario puede ser el camino al crecimiento de tu equipo?: <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/liderazgo-visionario/>
- Chiavenato, I. (1999). Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf) pag8
- Chiavenato, I. (2001). Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf Administración de recursos humanos 5ta edición-Pag-120
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración, 7ma edición* . Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- ChVmpionMind. (s.f.). Obtenido de La figura del líder: ¿Quién es y cómo detectarlo dentro de la organización?: <https://chvmpionmind.com/es/la-figura-del-lider/#:~:text=En%20general%2C%20el%20papel%20de,y%20trabajando%20hacia%20objetivos%20compartidos.>
- Corporacion BI. (08 de junio de 2021). Obtenido de Conoce diferentes tipos de empresas: <https://blog.corporacionbi.com/noticias/conoce-los-diferentes-tipos-de-empresas>
- Emeritus. (14 de agosto de 2024). Obtenido de Definamos el liderazgo autocrático: <https://latam.emeritus.org/blogs/definamos-el-liderazgo-autocratico/>

- Eserp. (27 de septiembre de 2023). Obtenido de Liderazgo situacional: <https://es.eserp.com/articulos/liderazgo-situacional/>
- Eserp. (16 de mayo de 2024). Obtenido de Liderazgo carismático: qué es, ejemplos, ventajas y desventajas: <https://es.eserp.com/articulos/liderazgo-carismatico-que-es-ejemplos-ventajas-y-desventajas/>
- Fajardo, J. L., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. (21 de febrero de 2020). *Cultura organizacional*. Obtenido de Controversias y concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289.: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press. Obtenido de <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3897413>
- Gómez, M. I. (13 de marzo de 2025). *Liderazgo*. Obtenido de Enciclopedia Concepto: <https://concepto.de/liderazgo-2/>
- Hernández Sampieri, R. (2019). *Definición del tipo de investigación a realizar*. Obtenido de <https://idolotec.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>
- Indeed. (11 de septiembre de 2024). Obtenido de Rasgos de liderazgo: 10 cualidades esenciales de los líderes eficaces: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/top-leadership-traits>
- indeed, E. e. (26 de junio de 2024). *Indeed*. Obtenido de Liderazgo paternalista: características, ventajas y desventajas: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/caracteristicas-liderazgo-paternalista>
- Indeed, E. e. (14 de marzo de 2025). *indeed*. Obtenido de El liderazgo democrático y sus características: <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-democratico-caracteristicas>
- Junco, J. G., & Rocha, C. C. (2000). Prácticas de la Gestión Empresarial. En J. G. Rocha, *Prácticas de la Gestión Empresarial* (pág. 3). Madrid: Mcgraw-hill / Interamericana de España, S.A.
- Kreps, G. L. (2011). *La comunicación organizacional: Teoría y práctica*. McGraw-Hill.
- Likert. (2001). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>
- Mange, M. M. (2004). Obtenido de <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ppt2004/0332091/0332091.pdf>
- Martinez, N. (14 de noviembre de 2024). *Grupo Castilla*. Obtenido de Tipos de clima laboral: https://www.grupocastilla.es/clima-laboral/#Tipos_de_clima_laboral
- Mejia, J. (9 de diciembre de 2016). *Prezi*. Obtenido de Clima de tipo autoritario: <https://prezi.com/8grvzwc6pzxw/clima-de-tipo-autoritario/>
- Northouse, P. G. (2021). Obtenido de Leadership: Theory and Practice Ninth Edition. SAGE Publications, Inc: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3786973>
- Repsol. (11 de septiembre de 2023). Obtenido de Todo sobre el liderazgo transformacional: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo->

- transformacional/index.cshtml#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20lidenazgo%20transformacional,y%20significativos%20en%20la%20empresa.
- Repsol. (24 de mayo de 2024). Obtenido de ¿Qué es la cultura organizacional?: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/cultura-organizacional/index.cshtml#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20cultura%20organizacional%20de%20una%20empresa?,aspecto%20de%20la%20vida%20organizacional>.
- Robbins, & Judge. (s.f.). Obtenido de Comportamiento Organizacional: <https://www.worldsupporter.org/en/summary/summary-organizational-behavior-robbins-and-judge-39178>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Santander. (10 de Diciembre de 2021). *Santander Universidad*. Obtenido de <https://websantandervallidate.webintra.net/es/aprendizaje/fase-2/modulo-6-investigacion-cualitativa/>
- Schein, E. (1984). *Las tres capas de cultura organizacional de Edgar Schein*. Obtenido de <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
- Team, S. C. (01 de 12 de 2021). *SAP Concur*. Obtenido de <https://www.concur.com.mx/blog/article/medicion-de-clima-organizacional>
- Universidad de Kansas. (s.f.). Obtenido de Capitulo 13. Seccion 3. Estilos de liderazgo: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>
- Urcuyo, R. (21 de Febrero de 2012). *Banco Central de Nicaragua* . Obtenido de https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/documentos/DT-21_Microfinanzas_y_pequenos_y_medianos_productores.pdf
- WordPress. (20 de julio de 2013). Obtenido de REJILLA ADMINISTRATIVA: <https://naidrak1opeth.wordpress.com/2013/07/20/rejilla-administrativa/>

9. Anexos

9.1 Instrumento de Encuesta

El propósito de esta encuesta es recopilar información acerca del clima organizacional en Telcmax 2025. De antemano le agradezco de su valiosa colaboración.

Área: ☐ Ventas ☐ Administración ☐ Otro: _____

Clima organizacional

1. ¿Cómo caracteriza el tipo de clima organizacional en Telcmax?
 - ☐ Autoritario explotador (no confía y explota a sus colaboradores, insatisfacción)
 - ☐ Autoritario paternalista (irresponsabilidad e insatisfacción)
 - ☐ Participativo consultivo (satisfacción media)
 - ☐ Participativo en grupo (comunicación y relaciones en todas las direcciones, alta satisfacción)
2. ¿Cómo describiría el ambiente laboral general en su área?
 - ☐ Muy positivo
 - ☐ Aceptable
 - ☐ Tenso
 - ☐ Negativo
3. ¿Qué tan motivado(a) se siente en su puesto actual?
 - ☐ Muy motivado
 - ☐ Motivado
 - ☐ Poco motivado
 - ☐ Nada motivado
4. ¿Cómo es la participación del personal en la toma de decisiones?
 - ☐ No participa
 - ☐ Solo recibe órdenes

- ☐ Puede opinar en algunas decisiones
- ☐ Participa activamente

Liderazgo

5. ¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su jefe?
 - ☐ Toma en cuenta la participación de los demás
 - ☐ Acepta ideas y críticas
 - ☐ Genera confianza en sus subordinados
 - ☐ Ninguna de las anteriores
6. ¿Considera que su líder suele ser una figura pasiva que no asume responsabilidades?
 - ☐ Si
 - ☐ No
7. ¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su jefe?
 - ☐ Integrador
 - ☐ Cooperativo
 - ☐ Creativo
 - ☐ Ninguna de las anteriores
8. ¿Cómo describe usted a su jefe?
 - ☐ Dominante, centraliza el poder
 - ☐ No confía en sus subordinados
 - ☐ Toma en cuenta ideas del equipo
 - ☐ Incentiva y reconoce el trabajo
 - ☐ Escucha, dialoga y coopera
 - ☐ Ninguna de las anteriores
9. ¿Hacia dónde considera que está enfocado el estilo de liderazgo de su jefe?
 - ☐ Hacia las personas
 - ☐ Hacia las ventas

Comunicación interna

10. ¿Recibe información suficiente para cumplir sus funciones?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Rara vez
- ☐ Nunca

11. ¿Se me reconoce el esfuerzo o buen desempeño?

- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo

12. ¿Siente que tengo oportunidades de crecer en esta empresa?

- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo

13. ¿Le gustaría seguir trabajando en Telcmax en el futuro?

- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo

Condiciones físicas y estructura

14. ¿Cómo califica el ambiente físico (luz, espacio, ventilación, limpieza)?

- ☐ Muy apropiado
- ☐ Aceptable
- ☐ Poco apropiado
- ☐ Inadecuado

15. ¿Cómo percibe la estructura organizativa?

- ☐ Claramente definida
- ☐ Algo confusa
- ☐ Desorganizada

- ☐ No hay claridad de roles

Relaciones interpersonales y cultura

16. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

17. ¿Se siente identificado(a) con los valores y cultura de la empresa?

- ☐ Sí, totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Poco
- ☐ Nada

18. ¿Desea compartir alguna sugerencia o comentario para mejorar el clima organizacional en Telcmax?

9.2 Instrumento de Guía de Observación

La presente guía de observación forma parte del estudio titulado “Clima organizacional y fortalecimiento de los procesos administrativos en la empresa Telcmax, período marzo–agosto 2025”, cuyo propósito es analizar los factores internos que influyen en el clima organizacional, los estilos de liderazgo y el funcionamiento interno de las distintas sucursales de la empresa.

La observación directa se aplicó en las cuatro sucursales de Telcmax, permitiendo recopilar información de primera mano sobre el comportamiento del personal, la dinámica de trabajo, la atención al cliente, las condiciones físicas del entorno laboral y la coordinación entre áreas. Esta técnica complementa la información obtenida a través de la encuesta a colaboradores y

la entrevista al propietario, contribuyendo a un diagnóstico integral de la realidad organizacional.

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el uso ético de los datos observados.

Empresa: Telcmax

Sucursal: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Observador: _____

Identificar y analizar los factores internos que inciden en el clima organizacional de Telcmax, considerando aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación interna, la motivación, la organización del trabajo, las condiciones físicas y la atención al cliente, con el fin de aportar insumos para la elaboración del manual de procedimientos.

Dimensiones e indicadores observados

1. Organización del trabajo

- Claridad en la asignación de funciones
- Existen manual de funciones
- Existe manual interno
- Coordinación entre el personal
- Cumplimiento de horarios y turnos
- Uso de sistemas de control (marcaje, reportes)

2. Liderazgo

- Presencia y rol del jefe de sucursal
- Estilo de liderazgo observado (participativo, directivo, empático)
- Apoyo y acompañamiento al personal

- Manejo de situaciones imprevistas
3. Clima laboral y relaciones interpersonales
- Actitud del personal entre compañeros
 - Nivel de colaboración y trabajo en equipo
 - Manejo del estrés y presión por metas
 - Ambiente general de trabajo
4. Comunicación interna
- Flujo de comunicación entre jefe y colaboradores
 - Claridad en las instrucciones
 - Uso de canales formales e informales
 - Retroalimentación al personal
5. Motivación y compromiso
- Disposición del personal hacia sus funciones
 - Interés por el cumplimiento de metas
 - Actitud frente a los clientes
 - Evidencia de reconocimiento o incentivos
6. Condiciones físicas del entorno
- Orden y limpieza del área de trabajo
 - Comodidad y funcionalidad del espacio
 - Presentación del personal
 - Condiciones generales de la sucursal
7. Atención al cliente
- Trato brindado al cliente
 - Tiempo de atención
 - Resolución de dudas o quejas
 - Coordinación del equipo durante la atención

Observaciones generales:

9. 3 Instrumento de Entrevista

Dirigida al Propietario de la empresa Telcmax

La presente entrevista forma parte de un estudio académico cuyo objetivo es analizar el clima organizacional, los estilos de liderazgo y los procesos administrativos de la empresa Telcmax, con el propósito de proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión interna y al mejoramiento del ambiente laboral.

La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad de los datos proporcionados. Las respuestas serán analizadas de manera global, sin hacer referencia directa a la identidad del entrevistado.

Por medio de la presente, se le invita cordialmente a participar en esta entrevista semiestructurada, cuya finalidad es conocer su percepción y experiencia en relación con el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación interna y los procesos administrativos de la empresa.

Su participación es de gran importancia, ya que sus aportes permitirán obtener una visión estratégica y profunda de la realidad organizacional de Telcmax, contribuyendo de manera significativa al diagnóstico institucional y a la elaboración de un manual de procedimientos orientado al fortalecimiento del clima organizacional.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y disposición para el desarrollo de esta investigación.

1. ¿Cómo describiría usted el clima organizacional actual en Telcmax, considerando el crecimiento reciente de la empresa?

El clima organizacional en Telcmax es, en términos generales, positivo; sin embargo, se encuentra en una etapa de transición debido al crecimiento acelerado de la empresa. Este crecimiento ha generado retos relacionados con el orden, la claridad de funciones y la coordinación interna. Si bien existe un ambiente de colaboración y compromiso, se ha identificado la necesidad de fortalecer la estructura organizativa mediante lineamientos más claros que permitan consolidar un clima laboral más estable y organizado.

2. ¿Cree que el personal se siente motivado actualmente? ¿Qué factores influyen en esa motivación?

La motivación del personal es moderada y está principalmente influenciada por el sistema de comisiones y el cumplimiento de metas. No obstante, se reconoce que algunos colaboradores pueden experimentar desmotivación cuando no cuentan con claridad sobre sus responsabilidades, procesos o criterios de evaluación. Por ello, se considera necesario establecer lineamientos formales que brinden mayor seguridad y orientación al personal.

3. ¿Considera que existe un buen nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores?

Existe un nivel aceptable de satisfacción laboral; sin embargo, esta varía entre sucursales y áreas. Algunas inconformidades están relacionadas con la distribución de tareas, la carga laboral y la falta de documentación formal que oriente el trabajo diario. Estas situaciones evidencian la importancia de implementar herramientas administrativas que estandaricen las actividades y reduzcan la incertidumbre.

4. ¿De qué manera participan los colaboradores en la toma de decisiones?

Los colaboradores participan principalmente a través de reuniones y comunicación directa con los jefes de sucursal. Sin embargo, la ausencia de procedimientos formales hace que esta participación no siempre sea sistemática ni equitativa en todas las sucursales, por lo que se considera oportuno formalizar estos espacios mediante lineamientos claros.

5. ¿La falta de lineamientos escritos influye en el ambiente laboral?

Sí, la falta de lineamientos escritos puede generar confusión, interpretaciones distintas y, en algunos casos, tensiones internas. Contar con manuales permitiría reducir estas situaciones, mejorar la organización del trabajo y fortalecer el clima organizacional.

6. ¿Qué estilo de liderazgo predomina entre los jefes de sucursal?

Predomina un liderazgo basado en el ejemplo, la cercanía y el respeto. No obstante, este estilo depende mucho de la experiencia individual de cada jefe de sucursal, ya que no existe un documento formal que establezca lineamientos comunes de liderazgo y gestión del personal.

7. ¿Los líderes brindan orientación clara sobre funciones y responsabilidades?

En la práctica sí, pero esta orientación se transmite de forma verbal y empírica. La falta de documentos formales puede ocasionar diferencias en la forma de asignar tareas y supervisar al personal entre sucursales.

8. ¿La empresa cuenta con lineamientos claros para la supervisión y delegación?

Actualmente no existen lineamientos escritos específicos para la supervisión y delegación. Estas actividades se realizan según el criterio de cada jefe de sucursal, lo que refuerza la necesidad de estandarizar estas funciones mediante un manual.

9. ¿Considera necesario un documento formal que defina funciones y responsabilidades?

Sí, contar con un manual de funciones permitiría delimitar responsabilidades, evitar duplicidades y mejorar la eficiencia operativa, especialmente en una empresa en crecimiento como Telcmax.

10. ¿Cómo es el flujo de comunicación entre los niveles jerárquicos?

La comunicación es constante y directa, principalmente a través de WhatsApp, reuniones y contacto personal. No obstante, al no existir procedimientos formales, la información puede variar en su forma de transmisión y seguimiento.

11. ¿Existen procedimientos claros para comunicar instrucciones y cambios?

No existen procedimientos documentados; las instrucciones se transmiten de manera verbal o informal, lo que puede ocasionar inconsistencias en la ejecución de las tareas.

12. ¿La falta de procedimientos genera interpretaciones distintas?

Sí, especialmente en momentos de alta demanda o cambios operativos, lo que puede afectar la eficiencia y generar errores o reprocesos.

13. ¿Sería beneficioso contar con procedimientos estandarizados?

Definitivamente sí. Los procedimientos estandarizados permitirían mejorar la coordinación, reducir errores y asegurar que todas las sucursales operen bajo los mismos criterios.

14. ¿Cómo definiría la cultura organizacional de Telcmax?

Telcmax posee una cultura cercana, orientada a resultados y basada en el esfuerzo individual y colectivo. Sin embargo, esta cultura se transmite principalmente de forma informal.

15. ¿Cómo se transmiten los valores a los nuevos colaboradores?

Principalmente a través de la práctica diaria y la observación del comportamiento de los jefes y compañeros, lo que evidencia la necesidad de reforzar estos valores mediante políticas internas claras.

16. ¿Las políticas internas ayudarían a reforzar la identidad organizacional?

Sí, las políticas internas permitirían establecer comportamientos esperados, fortalecer el sentido de pertenencia y garantizar un trato equitativo para todos los colaboradores.

17. ¿Cómo evalúa las condiciones físicas de las sucursales?

Las condiciones físicas son adecuadas; no obstante, en algunas sucursales se presentan limitaciones de espacio que afectan la organización del trabajo.

18. ¿La estructura organizativa permite una buena coordinación?

Actualmente la estructura se encuentra en proceso de fortalecimiento. El crecimiento ha generado concentración de funciones y necesidad de mayor orden administrativo.

19. ¿Están claramente definidas las funciones de cada puesto?

No de manera formal. Las funciones se asignan según la experiencia y necesidades del momento, lo que puede generar confusión.

20. ¿Existen duplicidades o sobrecarga laboral?

Sí, especialmente en áreas administrativas y operativas, lo que evidencia la necesidad de documentar funciones y procedimientos.

21. ¿Un manual de funciones ayudaría a mejorar la eficiencia?

Sí, permitiría una mejor distribución del trabajo, mayor claridad en los roles y un uso más eficiente del talento humano.

22. ¿Qué acciones son prioritarias para mejorar la gestión interna?

Fortalecer la estructura administrativa, documentar funciones y procesos, e implementar herramientas de control y evaluación del desempeño.

23. ¿Ha considerado implementar manuales administrativos?

Sí, se considera una necesidad para ordenar el crecimiento de la empresa y profesionalizar la gestión interna.

24. ¿Qué beneficios traería la estandarización de procesos?

Mayor eficiencia, reducción de errores, claridad organizativa y mejora del clima laboral.

25. ¿Qué visión tiene para Telcmax en los próximos años?

Consolidar una empresa organizada, con procesos claros, roles definidos y un clima organizacional sólido que permita el crecimiento sostenible.

26. ¿Qué procesos administrativos y operativos considera usted que deberían estar formalizados en un manual de procedimientos para mejorar la organización y el clima laboral en Telcmax?

Considero que es fundamental formalizar procesos como la planificación estratégica, el control y seguimiento de metas, la asignación de funciones, la comunicación interna y la toma de decisiones. Actualmente, muchos de estos procesos se realizan de manera práctica y basada en la experiencia, lo cual ha funcionado, pero con el crecimiento de la empresa se vuelve necesario estandarizarlos para evitar confusiones, duplicidad de funciones y sobrecarga laboral. Un manual de procedimientos ayudaría a que todos los colaboradores conozcan claramente cómo deben ejecutarse los procesos y a quién corresponde cada responsabilidad.

27. ¿Considera necesario contar con un manual de funciones que delimite claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto, especialmente en los cargos directivos y jefaturas? ¿Por qué?

Sí, considero que es muy necesario. A medida que la empresa ha crecido, se han ido acumulando funciones en algunos puestos, especialmente en los cargos administrativos y de dirección. Un manual de funciones permitiría definir con claridad qué corresponde a cada puesto, evitaría confusiones entre áreas y facilitaría la evaluación del desempeño. Además,

ayudaría a los colaboradores a entender mejor su rol dentro de la empresa y a trabajar con mayor seguridad y orden.

28. ¿De qué manera un manual de procedimientos podría contribuir a mejorar el control, seguimiento y evaluación del desempeño de los colaboradores y gerentes?

Un manual de procedimientos permitiría establecer lineamientos claros sobre cómo deben ejecutarse las actividades y cuáles son los resultados esperados. Esto facilitaría el seguimiento del desempeño, ya que se podría evaluar a cada colaborador con base en procesos definidos y no solo en resultados finales. También ayudaría a los gerentes y jefes de tienda a dar retroalimentación más objetiva y a identificar áreas de mejora o necesidades de capacitación de forma más estructurada.

29. Desde su experiencia como director, ¿qué beneficios considera que aportaría la implementación de manuales administrativos en una empresa en crecimiento como Telcmax?

La implementación de manuales administrativos aportaría orden, claridad y mayor eficiencia en la gestión interna. Al contar con procedimientos y funciones claramente establecidos, se reducirían los errores operativos, se mejoraría la coordinación entre áreas y se fortalecería la comunicación interna. Además, estos manuales servirían como una guía para el crecimiento futuro de la empresa, facilitando la incorporación de nuevo personal y contribuyendo a un clima organizacional más estable y profesional.

9.4 Matriz de triangulación de información según fuente de información

Objetivo específico	Encuesta a colaboradores	Observación en sucursales	Entrevista al propietario	Hallazgos convergentes	Hallazgos divergentes
Diagnosticar los factores internos que inciden en el clima organizacional de Telcmax	La mayoría de los colaboradores percibe un clima organizacional aceptable; sin embargo, un porcentaje significativo manifiesta niveles moderados o bajos de motivación, especialmente en relación con metas exigentes, carga laboral y reconocimiento.	Se observan diferencias claras entre sucursales: algunas presentan equipos estables, organizados y con buen ambiente laboral, mientras que otras reflejan presión por ventas, rotación de personal y menor cohesión.	El propietario reconoce que el clima organizacional está en proceso de fortalecimiento debido al crecimiento de la empresa y a la necesidad de mayor orden y estructura administrativa.	Coincidencia en que el clima organizacional es funcional pero perfectible, influenciado por factores como organización interna, metas de ventas, motivación y condiciones de trabajo.	Mientras la dirección percibe el clima como mayormente positivo, la encuesta y la observación evidencian áreas de tensión y desmotivación en algunas sucursales.
Analizar los estilos de liderazgo predominantes y su relación con el clima organizacional	Los colaboradores valoran positivamente el liderazgo cuando existe apoyo, comunicación y respeto; no obstante, en algunas sucursales se percibe presión excesiva por metas, lo que afecta el ambiente laboral.	Se identifican estilos de liderazgo distintos según la sucursal: liderazgo cercano y empático en equipos estables, y liderazgo más directivo en sucursales con alta rotación y presión comercial.	El propietario afirma que el liderazgo se basa en el ejemplo, la empatía y la confianza, aunque reconoce que no existe una formación formal en liderazgo.	Se confirma que el estilo de liderazgo influye directamente en el clima laboral, la motivación y la estabilidad del personal.	La percepción directiva del liderazgo positivo no siempre coincide con la experiencia de algunos colaboradores, especialmente en sucursales con mayor presión operativa.
Elaborar un manual de	Los colaboradores	La observación	El propietario	Las tres fuentes	No se identifican

Objetivo específico	Encuesta a colaboradores	Observación en sucursales	Entrevista al propietario	Hallazgos convergentes	Hallazgos divergentes
procedimientos para fortalecer el clima organizacional	manifiestan la necesidad de mayor claridad en funciones, procesos, responsabilidades y criterios de evaluación, lo que impacta su motivación y desempeño.	evidenció falta de estandarización en procesos, diferencias en la organización del trabajo y dependencia de indicaciones verbales.	reconoce que muchas actividades se realizan sin documentación formal y considera necesario fortalecer la estructura administrativa mediante manuales.	coinciden en la necesidad de sistematizar procesos, definir responsabilidades y estandarizar procedimientos para mejorar la coordinación y el clima laboral.	divergencias significativas ; existe consenso sobre la utilidad del manual como herramienta de mejora organizacional.

Tabla 4 Matriz de triangulación de la información

Fuente Elaboración propia

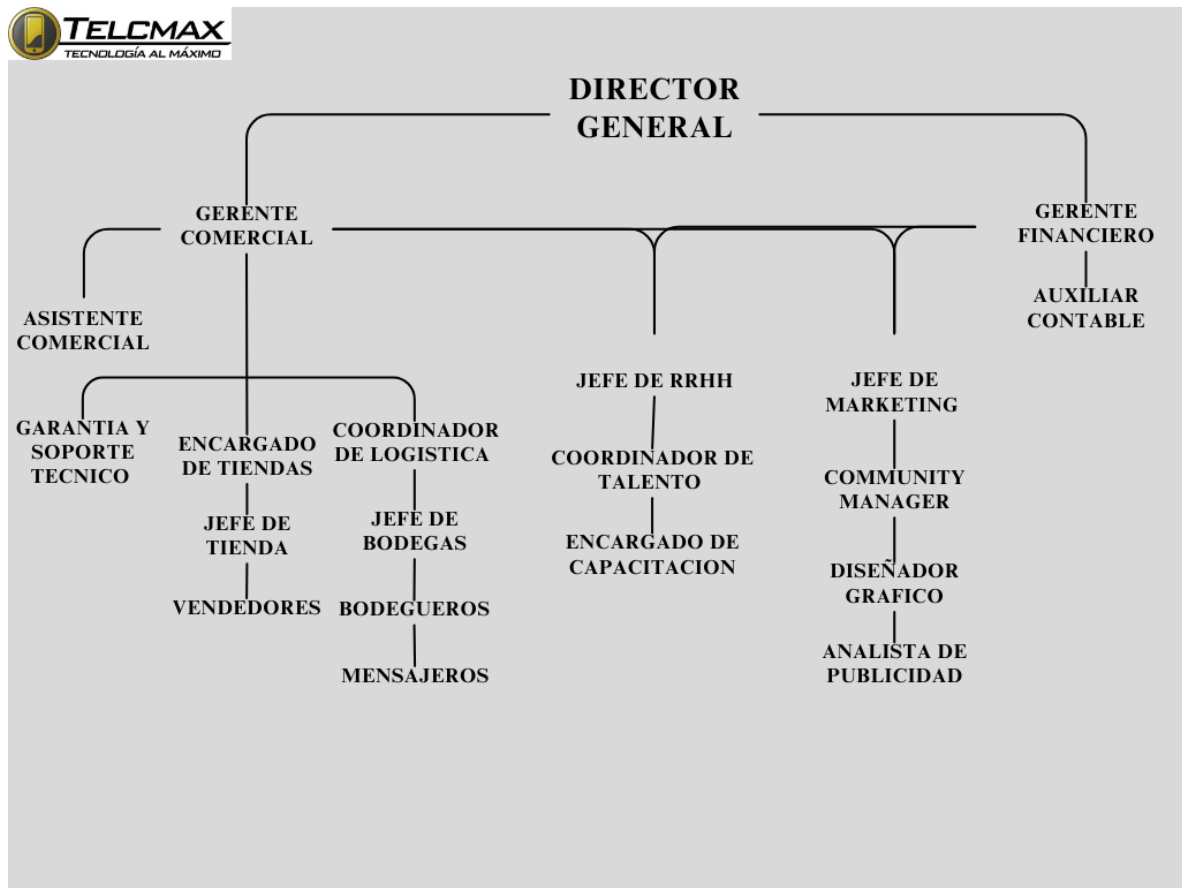
9.5 Manual de Procedimientos

En cumplimiento del Objetivo No. 3, se elaboró un Manual de Procedimientos para la empresa Telcmax, como una herramienta administrativa orientada al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de la gestión interna durante el período de marzo a agosto de 2025. Dicho manual integra un organigrama formal, que define con claridad la estructura jerárquica y las líneas de autoridad; un reglamento interno, que establece normas de convivencia, responsabilidades y derechos del personal; y un plan de capacitación, dirigido al desarrollo de competencias en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y correcta aplicación de los procedimientos.

Estos documentos fueron diseñados con base en los resultados de la encuesta, la entrevista y la guía de observación, permitiendo estandarizar procesos, delimitar funciones, mejorar la

comunicación interna y propiciar un ambiente laboral más organizado, equitativo y coherente con los objetivos estratégicos de Telcmax.

9.5.1 Propuesta de organigrama





TELMAX

TELEFONÍA CELULAR AL MÁXIMO

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS 2025



ELABORADO POR: TANIA VILLAGRA

Director General

Puesto: Director General

1. Identificación del puesto

Área: Dirección General

Nivel jerárquico: Máxima autoridad de la empresa

Jefe inmediato: Junta Directiva / Propietario

Personal a cargo: Gerente Comercial, Gerente Financiera, Recursos Humanos, Marketing, Garantía, Encargada de Tiendas

2. Objetivo del puesto

Dirigir, coordinar y supervisar todas las áreas de la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la rentabilidad y el crecimiento sostenible del negocio de distribución de aparatos tecnológicos.

3. Funciones generales

- Definir y aprobar la estrategia general de la empresa.
- Supervisar el desempeño de todas las áreas.
- Tomar decisiones clave en cuanto a inversión, expansión y relaciones comerciales.
- Representar legal y administrativamente a la empresa ante terceros.
- Garantizar el cumplimiento de políticas, normas y valores organizacionales.

4. Funciones específicas

- Aprobar presupuestos anuales y trimestrales.
- Convocar y dirigir reuniones de gerencia.
- Evaluar informes de desempeño de cada gerente.
- Definir políticas internas en materia de recursos humanos, finanzas y operaciones.
- Gestionar alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales.



Director General

- Representar a la empresa en reuniones con bancos, instituciones financieras y clientes estratégicos.

5. Procedimientos asociados

- Planificación estratégica: Revisar resultados del año → definir objetivos generales → comunicar a gerentes → dar seguimiento trimestral.
- Control de gestión: Recibir reportes de gerentes → analizarlos → emitir retroalimentación → definir acciones correctivas.
- Toma de decisiones de inversión: Evaluar propuestas de expansión → analizar riesgos financieros → aprobar o rechazar.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Todas las áreas de la empresa.
- Externas: Proveedores, distribuidores internacionales, instituciones financieras, entidades gubernamentales y asociaciones del sector tecnológico.

7. Perfil requerido

- Formación: Licenciatura o Maestría en Administración de Empresas, Finanzas, o afines.
- Experiencia: Más de 5 años en cargos directivos.
- Competencias: Liderazgo estratégico, toma de decisiones, visión empresarial, comunicación efectiva, negociación.

8. Indicadores de desempeño

- Cumplimiento del plan estratégico anual.
- Crecimiento en ventas y rentabilidad.
- Expansión de la empresa en nuevos mercados.
- Nivel de satisfacción de los gerentes y colaboradores.



Gerente Comercial

Puesto: Gerente Comercial

1. Identificación del puesto

Área: Comercial

Nivel jerárquico: Directivo intermedio

Jefe inmediato: Director General

Personal a cargo: Asistente comercial, encargados de tienda, vendedores

2. Objetivo del puesto

Planificar, coordinar y supervisar las estrategias comerciales de la empresa para garantizar el cumplimiento de metas de ventas, el crecimiento de mercado y la satisfacción de los clientes.

3. Funciones generales

- Diseñar y ejecutar planes de ventas alineados con la estrategia organizacional.
- Supervisar y dar seguimiento al equipo comercial en tiendas físicas y canales digitales.
- Coordinar campañas de marketing junto con el área de publicidad.
- Analizar resultados de ventas y elaborar reportes periódicos para la dirección.
- Garantizar la fidelización de clientes mediante un servicio postventa eficiente.

4. Funciones específicas

- Establecer metas de ventas mensuales y trimestrales.
- Aprobar promociones y descuentos especiales.
- Revisar informes de ventas de cada sucursal.
- Proponer la apertura de nuevos puntos de venta.
- Coordinar capacitaciones para vendedores y encargados de tienda.

5. Procedimientos asociados



Gerente Comercial

- Planificación de ventas: Revisar estadísticas del trimestre → establecer metas → comunicar al equipo → dar seguimiento semanal.
- Control de desempeño del equipo: Recibir informes → consolidar en reporte → retroalimentar a cada encargado → proponer mejoras.
- Gestión de promociones: Solicitar análisis al área de marketing → definir oferta → coordinar difusión en tiendas y redes sociales.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Director general, finanzas, marketing, recursos humanos, bodegas.
- Externas: Clientes, proveedores de tecnología, distribuidores estratégicos.

7. Perfil requerido

- Formación: Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo o afines.
- Experiencia: 3 a 5 años en gestión comercial.
- Competencias: Liderazgo, negociación, análisis de datos, comunicación efectiva.

8. Indicadores de desempeño

- Cumplimiento del 90% o más de las metas de ventas.
- Incremento sostenido de clientes nuevos.
- Reducción de quejas de clientes en un 20%.
- Participación activa en al menos 3 capacitaciones anuales al equipo.



Gerente Comercial

Puesto: Gerente Financiera

1. Identificación del puesto

Área: Finanzas

Nivel jerárquico: Dirección Media

Jefe inmediato: Director General

Personal a cargo: Auxiliar Contable

2. Objetivo del puesto

Gestionar y supervisar los recursos financieros de la empresa, garantizando la estabilidad económica, el cumplimiento de obligaciones fiscales y la optimización de inversiones para asegurar la rentabilidad del negocio.

3. Funciones generales

- Administrar los recursos financieros de la empresa.
- Elaborar y controlar presupuestos.
- Supervisar la contabilidad y el flujo de caja.
- Garantizar el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales.
- Asesorar al Director General en decisiones de inversión.

4. Funciones específicas

- Diseñar políticas financieras y de control de gastos.
- Revisar y aprobar balances, estados financieros y reportes contables.
- Supervisar la emisión de facturas, pagos a proveedores y cobros a clientes.
- Coordinar auditorías internas y externas.
- Negociar con bancos y entidades financieras líneas de crédito o financiamiento.



Gerente Comercial

- Realizar análisis de rentabilidad por producto o línea de negocio.

5. Procedimientos asociados

- Control presupuestario: Recibir proyecciones de cada área → consolidar → elaborar presupuesto anual → presentar al Director General.
- Gestión de pagos: Verificar facturas → autorizar pagos → registrar movimientos contables.
- Cierre contable: Coordinar con auxiliar contable → elaborar estados financieros mensuales → revisar y presentar informe.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Director General, Gerente Comercial, Recursos Humanos, Auxiliar Contable.
- Externas: Bancos, proveedores, auditores externos, entidades fiscales.

7. Perfil requerido

- Formación: Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, Administración Financiera o similar.
- Experiencia: 3 a 5 años en cargos financieros o contables.
- Competencias: Análisis financiero, control presupuestario, gestión de riesgos, liderazgo, ética profesional.

8. Indicadores de desempeño

- Exactitud y puntualidad en reportes financieros.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales sin sanciones.
- Reducción de gastos operativos.
- Rentabilidad de inversiones y financiamiento gestionado.



Recursos Humanos

Puesto: Recursos Humanos

1. Identificación del puesto

Área: Administración

Nivel jerárquico: Mando medio

Jefe inmediato: Director General

Personal a cargo: Capacitador Interno / Coordinador de Formación (apoyo transversal a todas las áreas)

2. Objetivo del puesto

Gestionar el talento humano de la empresa a través de procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y bienestar laboral, garantizando un clima organizacional positivo y el cumplimiento de la normativa laboral.

3. Funciones generales

- Administrar el ciclo de vida del colaborador (ingreso, desarrollo, salida).
- Implementar políticas de clima laboral y motivación.
- Velar por el cumplimiento de la legislación laboral.

4. Funciones específicas

- Reclutar y seleccionar personal según necesidades de las áreas.
- Organizar inducciones y capacitaciones periódicas.
- Diseñar manuales de funciones y políticas internas.
- Administrar nómina y beneficios.
- Gestionar evaluaciones de desempeño.
- Atender conflictos laborales y aplicar medidas disciplinarias cuando corresponda.

5. Procedimientos asociados

- Reclutamiento y selección: Publicar vacantes → recibir CV → filtrar candidatos → entrevistar → recomendar al jefe inmediato → formalizar contratación.
- Capacitación: Detectar necesidades → planificar talleres → ejecutar capacitaciones → evaluar impacto.
- Evaluación de desempeño: Diseñar instrumentos → aplicar → analizar resultados → retroalimentar al colaborador y jefatura.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Director General, todas las áreas.
- Externas: Instituciones laborales, consultores, capacitadores.

7. Perfil requerido

- Formación: Licenciatura en Psicología, Administración o afín.
- Experiencia: 2 a 3 años en gestión de talento humano.
- Competencias: Comunicación efectiva, negociación, ética, trabajo en equipo.

8. Indicadores de desempeño

- Tiempo promedio de contratación.
- Nivel de rotación de personal.
- Participación en capacitaciones.
- Resultados de evaluaciones de desempeño

Capacitador Interno

Puesto: Capacitador Interno / Coordinador de Formación

1. Identificación del Puesto

Área: Recursos Humanos

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos

2. Objetivo del Puesto

Diseñar, implementar y evaluar programas de formación para todos los niveles de la empresa, fortaleciendo competencias, motivación y desempeño del personal, asegurando que los colaboradores estén alineados con los objetivos y cultura organizacional.

3. Funciones Principales

- Identificar necesidades de capacitación en las diferentes áreas.
- Planificar y ejecutar programas de formación para vendedores, jefes de tienda, personal administrativo y operativo.
- Medir la efectividad de las capacitaciones mediante encuestas y seguimiento del desempeño.
- Actualizar contenidos de capacitación según cambios en productos, tecnología y procedimientos.
- Colaborar con RRHH en el desarrollo de planes de carrera y programas de inducción.

4. Procedimientos

- Realizar diagnóstico anual de necesidades de capacitación en coordinación con gerentes y jefes de área.
- Elaborar plan anual de formación con cronograma de cursos, talleres y seminarios.
- Implementar sesiones de capacitación presencial y virtual.
- Evaluar resultados de cada capacitación mediante encuestas y desempeño posterior.
- Mantener registro actualizado de todos los programas y participaciones de los colaboradores.



Capacitador Interno

5. Perfil Requerido

- Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Administración o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en capacitación o desarrollo organizacional.
- Habilidades de comunicación, liderazgo, planificación y manejo de grupos.

Área de Garantía

Puesto: Área de Garantía

1. Identificación del puesto

Área: Servicio al Cliente

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Gerente Comercial

Personal a cargo: Ninguno

2. Objetivo del puesto

Atender reclamos de clientes por productos defectuosos o con fallas, gestionando procesos de reparación, reemplazo o devolución, en coordinación con proveedores y bodegas, garantizando la satisfacción del cliente.

3. Funciones generales

- Procesar solicitudes de garantía.
- Coordinar con proveedores y talleres autorizados.
- Dar seguimiento a casos de clientes.

4. Funciones específicas

- Recepcionar reclamos de clientes en tiempo y forma.
- Revisar políticas de garantía según cada producto.
- Emitir reportes de productos defectuosos.
- Coordinar devoluciones o reposiciones.
- Mantener base de datos de reclamos y resultados.

5. Procedimientos asociados

- Atención de reclamo: Recibir solicitud → verificar vigencia de garantía → coordinar revisión técnica → autorizar reemplazo o reparación → entregar al cliente.



Área de Garantía

- Control de casos: Registrar en sistema → dar seguimiento → informar al cliente del estatus → cerrar caso con firma de conformidad.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Gerente Comercial, Jefe de Bodega, Vendedores.
- Externas: Clientes, proveedores, talleres técnicos.

7. Perfil requerido

- Formación: Técnico en servicio al cliente, administración o similar.
- Experiencia: 1 a 2 años en atención al cliente o postventa.
- Competencias: Empatía, organización, resolución de problemas.

8. Indicadores de desempeño

- Tiempo promedio de resolución de reclamos.
- Porcentaje de reclamos resueltos exitosamente.
- Nivel de satisfacción de clientes.

Servicio al Cliente

Puesto: Servicio al Cliente (Call Center / Soporte Postventa)

6. Identificación del puesto:

Cargo: Ejecutivo de Servicio al Cliente

Área: Comercial / Atención al Cliente

Reporta a: Gerente Comercial

1. Objetivo del puesto:

Atender consultas, reclamos y seguimiento de garantías de clientes, asegurando la satisfacción y fidelización de los mismos.

2. Funciones principales:

- Responder consultas telefónicas, por correo electrónico y chat.
- Gestionar solicitudes de garantía y reclamos de productos.
- Registrar toda interacción con clientes en el sistema CRM.
- Dar seguimiento a casos pendientes y reportar incidencias.
- Colaborar con el área de Garantía para resolver problemas técnicos.

3. Procedimientos:

- Atender llamadas en horarios establecidos y registrar los datos en el CRM.
- Escalar los casos que no puedan ser resueltos al responsable de Garantía o supervisor.
- Generar reportes semanales de atención al cliente y satisfacción.

4. Perfil del puesto:

- Educación: Técnico o Licenciatura en Administración, Atención al Cliente o afín.
- Experiencia: 1-2 años en servicio al cliente.
- Competencias: Comunicación efectiva, paciencia, resolución de conflictos, manejo de sistemas informáticos.



Soporte técnico

Puesto: Soporte Técnico / Técnico en Reparación

1. Identificación del puesto:

Cargo: Técnico en Reparación

Área: Garantía / Soporte Técnico

Reporta a: Encargado de Garantía

Supervisa a: N/A

2. Objetivo del puesto:

Diagnosticar, reparar y mantener los dispositivos tecnológicos que presentan fallas, garantizando la calidad y funcionalidad de los productos entregados a los clientes.

3. Funciones principales:

- Evaluar el estado técnico de los productos devueltos o en mantenimiento.
- Realizar reparaciones siguiendo los protocolos establecidos.
- Registrar el historial de fallas y reparaciones de cada producto.
- Colaborar con el área de ventas y garantía en la resolución de incidencias.
- Mantener actualizados los inventarios de repuestos y herramientas.

4. Procedimientos:

- Recibir productos para revisión y realizar diagnóstico inicial.
- Documentar cada reparación, cambio de pieza o mantenimiento realizado.
- Entregar los productos reparados cumpliendo con los estándares de calidad.

5. Perfil del puesto:

- Educación: Técnico en Electrónica o afín.
- Experiencia: 2 años en reparación de dispositivos electrónicos.
- Competencias: Precisión, responsabilidad, atención al detalle, manejo de herramientas y software técnico.



Asistente Comercial

Puesto: Asistente Comercial

1. Identificación del puesto

Área: Ventas

Nivel jerárquico: Apoyo administrativo

Jefe inmediato: Gerente Comercial

Personal a cargo: Ninguno

2. Objetivo del puesto

Brindar apoyo administrativo y logístico al área comercial en tareas de documentación, atención a clientes, seguimiento de ventas y coordinación entre vendedores y gerencia.

3. Funciones generales

- Apoyar en procesos de cotización y seguimiento de clientes.
- Elaborar reportes de ventas.
- Coordinar agendas y reuniones comerciales.

4. Funciones específicas

- Recibir llamadas y consultas de clientes.
- Elaborar cotizaciones y enviarlas a clientes.
- Dar seguimiento a pedidos en conjunto con bodega.
- Mantener registros actualizados de clientes y ventas.
- Apoyar en organización de eventos o ferias de ventas.

5. Procedimientos asociados

- Cotización: Recibir solicitud → elaborar propuesta en sistema → enviar a cliente → dar seguimiento a aceptación.



Asistente Comercial

- Seguimiento de ventas: Revisar pedidos → coordinar con bodega → confirmar despacho → informar al cliente.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Gerente Comercial, vendedores, marketing, bodega.
- Externas: Clientes, proveedores.

7. Perfil requerido

- Formación: Técnico en administración, mercadeo o afines.
- Experiencia: 1 año en área administrativa o comercial.
- Competencias: Proactividad, comunicación, manejo de sistemas de oficina.

8. Indicadores de desempeño

- Tiempo de respuesta a clientes.
- Exactitud en reportes de ventas.
- Cumplimiento en apoyo logístico a la fuerza de ventas.

Coordinador de Marketing

Puesto: Coordinador de Marketing

1. Identificación del puesto

Área: Marketing y Publicidad

Nivel jerárquico: Dirección media

Jefe inmediato: Director General

Personal a cargo: Diseñador gráfico, Community Manager, Analista de mercado (si aplica)

2. Objetivo del puesto

Planificar, coordinar y ejecutar estrategias de marketing, publicidad y comunicación digital que fortalezcan la presencia de la empresa en el mercado y aumenten las ventas de productos tecnológicos.

3. Funciones generales

- Diseñar campañas publicitarias y promocionales.
- Gestionar redes sociales y medios digitales.
- Coordinar estudios de mercado y tendencias tecnológicas.
- Implementar estrategias de fidelización de clientes.
- Apoyar a las áreas comerciales y de ventas en el desarrollo de material promocional.

4. Funciones específicas

- Elaborar planes de marketing anual y trimestral.
- Coordinar la creación de contenido digital y publicitario.
- Supervisar la gestión de redes sociales y métricas digitales.
- Realizar investigaciones de mercado sobre nuevas tecnologías.
- Coordinar eventos, ferias o lanzamientos de productos.
- Desarrollar promociones junto con los jefes de tienda y vendedores.



5. Procedimientos asociados

- Plan de marketing: Analizar tendencias → definir objetivos → diseñar campañas → presentar al Director General → ejecutar → medir resultados.
- Gestión de redes sociales: Elaborar calendario → diseñar contenido → publicar → medir interacciones → ajustar estrategias.
- Eventos: Planificar actividad → coordinar proveedores → difundir → ejecutar → evaluar impacto.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Director General, Gerente Comercial, Jefes de Tienda, Vendedores.
- Externas: Agencias de publicidad, medios de comunicación, clientes.

7. Perfil requerido

- Formación: Marketing, Comunicación, Publicidad o afines.
- Experiencia: 2 años en marketing digital y gestión comercial.
- Competencias: Creatividad, análisis de mercado, comunicación efectiva, manejo de herramientas digitales.

8. Indicadores de desempeño

- Aumento en el posicionamiento de la marca.
- Incremento de ventas por campañas de marketing.
- Nivel de interacción y alcance en redes sociales.
- Cumplimiento de cronogramas de campañas

Community Manager

Puesto: Community Manager

1. Identificación del puesto

Área: Marketing

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Coordinador de Marketing

2. Objetivo del puesto

Gestionar la presencia digital de la empresa en redes sociales y plataformas en línea, asegurando interacción efectiva con clientes y fortaleciendo la imagen de la marca.

3. Funciones específicas

- Administrar redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, X).
- Generar contenido atractivo sobre productos y promociones.
- Atender consultas en línea y derivar ventas al área comercial.
- Elaborar reportes de métricas digitales.

4. Procedimientos asociados

Gestión de redes: elaborar calendario mensual → publicar contenidos → monitorear interacción → responder mensajes.

5. Perfil requerido

- Formación: Comunicación, Marketing Digital.
- Competencias: Creatividad, redacción, fotografía, manejo de plataformas digitales.

6. Indicadores de desempeño

- Nivel de interacción en redes.
- Respuesta oportuna a clientes en línea.



Diseñador Gráfico

Puesto: Diseñador Gráfico

1. Identificación del puesto

Área: Marketing

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Coordinador de Marketing

2. Objetivo del puesto.

Diseñar materiales gráficos y audiovisuales para apoyar campañas de marketing, publicidad y comunicación interna.

3. Funciones específicas

- Diseñar flyers, catálogos y material POP.
- Crear contenido visual para redes sociales.
- Apoyar en edición de videos promocionales.
- Mantener coherencia gráfica con la identidad de la marca.

4. Procedimientos asociados

Diseño de campañas: recibir lineamientos → crear propuesta → aprobar con marketing → producir piezas finales.

5. Perfil requerido

- Formación: Diseño Gráfico o Publicidad.
- Competencias: Manejo de software de diseño, creatividad, trabajo en equipo.

6. Indicadores de desempeño

- Calidad y coherencia visual de diseños.
- Cumplimiento de tiempos de entrega.



Analista de Publicidad

Puesto: Analista de Publicidad

1. Identificación del puesto

Área: Marketing

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Coordinador de Marketing

2. Objetivo del puesto

Monitorear y evaluar el impacto de campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales para mejorar la efectividad de la inversión en publicidad.

3. Funciones específicas

- Medir indicadores de campañas digitales (CTR, alcance, conversiones).
- Gestionar compra de espacios publicitarios.
- Elaborar reportes de ROI publicitario.
- Recomendar ajustes en estrategias de comunicación.

4. Procedimientos asociados

Evaluación de campañas: recoger métricas → analizar resultados → comparar con objetivos → proponer mejoras.

5. Perfil requerido

- Formación: Marketing, Estadística, Comunicación.
- Competencias: Análisis de datos, conocimiento en plataformas digitales, pensamiento crítico.

6. Indicadores de desempeño

- Retorno de inversión publicitaria.
- Exactitud en reportes de métricas.



Encargada de tiendas

Puesto: Encargada de Tiendas

1. Identificación del puesto

Área: Operaciones

Nivel jerárquico: Dirección media

Jefe inmediato: Gerente Comercial

Personal a cargo: Jefes de Tienda

2. Objetivo del puesto

Supervisar y coordinar el funcionamiento de todas las tiendas de la empresa, asegurando la correcta aplicación de políticas comerciales y el cumplimiento de metas de ventas.

3. Funciones generales

- Coordinar el trabajo de los jefes de tienda.
- Evaluar los resultados de ventas de cada sucursal.
- Asegurar el cumplimiento de políticas de atención al cliente.
- Supervisar la imagen y presentación de las tiendas.
- Garantizar el cumplimiento de horarios, inventarios y reportes.

4. Funciones específicas

- Recorrer y evaluar periódicamente las sucursales.
- Recibir y consolidar informes semanales de ventas.
- Detectar necesidades de personal en las tiendas.
- Apoyar en resolución de conflictos con clientes o personal.
- Coordinar con marketing promociones y estrategias en tiendas.



Encargada de tiendas

5. Procedimientos asociados

- Supervisión de tiendas: Visitar sucursal → verificar orden e inventario → revisar ventas → levantar informe → enviar a Gerente Comercial.
- Evaluación de desempeño: Revisar reportes de cada jefe de tienda → elaborar plan de mejoras → dar retroalimentación.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Gerente Comercial, Jefes de Tienda, Recursos Humanos.
- Externas: Proveedores, clientes mayoristas.

7. Perfil requerido

- Formación: Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia: 3 años en retail o ventas.
- Competencias: Liderazgo, comunicación, organización, orientación a resultados.

8. Indicadores de desempeño

- Cumplimiento de metas de ventas.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Reducción de quejas en tiendas.
- Cumplimiento de políticas internas.

Jefe de tienda

Puesto: Jefe de Tienda

1. Identificación del puesto

Área: Ventas

Nivel jerárquico: Operativo-supervisión

Jefe inmediato: Encargada de Tiendas

Personal a cargo: Vendedores

2. Objetivo del puesto

Gestionar y supervisar el funcionamiento de una tienda específica, garantizando el cumplimiento de metas de ventas, atención al cliente y control de inventario.

3. Funciones generales

- Coordinar al equipo de vendedores.
- Garantizar una excelente atención al cliente.
- Controlar el inventario de la tienda.
- Cumplir metas de ventas mensuales.
- Reportar resultados a la Encargada de Tiendas.

4. Funciones específicas

- Abrir y cerrar la tienda cumpliendo protocolos.
- Asignar tareas a los vendedores según horarios.
- Supervisar la correcta exhibición de productos.
- Resolver quejas y reclamos de clientes.
- Elaborar reportes diarios y semanales de ventas.

5. Procedimientos asociados



Jefe de tienda

- Apertura de tienda: Llegar antes de la hora → revisar inventario → abrir caja → recibir vendedores.
- Cierre de tienda: Cierre de caja → elaborar reporte → asegurar instalaciones.
- Inventario: Revisar entradas y salidas → cotejar con sistema → reportar diferencias.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Encargada de Tiendas, Vendedores, Bodega.
- Externas: Clientes.

7. Perfil requerido

- Formación: Bachiller o Técnico en Ventas/Administración.
- Experiencia: 2 años en retail o ventas tecnológicas.
- Competencias: Liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas.

8. Indicadores de desempeño

- Ventas cumplidas vs meta.
- Exactitud en inventario.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Rotación del personal bajo su cargo.

Vendedores

Puesto: Vendedores

1. Identificación del puesto

Área: Ventas

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Jefe de Tienda

2. Objetivo del puesto

Asesorar a los clientes en la compra de productos tecnológicos, garantizando una atención personalizada y orientada al cumplimiento de metas de ventas.

3. Funciones generales

- Atender y asesorar a clientes.
- Alcanzar metas de ventas individuales.
- Mantener el orden y presentación de la tienda.

Reportar ventas al jefe de tienda.

4. Funciones específicas

- Identificar necesidades del cliente y ofrecer soluciones.
- Explicar características técnicas de los productos.
- Procesar ventas y emitir comprobantes.
- Colaborar en la organización de la exhibición.
- Apoyar en inventarios periódicos.

5. Procedimientos asociados

- Atención al cliente: Saludar → escuchar → asesorar → cerrar la venta → despedida cordial.



Vendedores

- Proceso de venta: Ingresar datos → emitir factura → coordinar entrega.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Jefe de Tienda, Bodegueros.
- Externas: Clientes.

7. Perfil requerido

- Formación: Bachillerato mínimo.
- Experiencia: 1 año en ventas (preferible).
- Competencias: Comunicación, empatía, negociación, orientación a resultados.

8. Indicadores de desempeño

- Ventas logradas vs meta.
- Número de clientes atendidos.
- Nivel de satisfacción del cliente.

Coordinador de logística/distribución

Puesto: Coordinador de Logística / Distribución

1. Identificación del puesto:

Cargo: Coordinador de Logística

Área: Operaciones / Logística

Reporta a: Director General

Supervisa a: Jefe de Bodega y Repartidores

2. Objetivo del puesto:

Planificar, organizar y controlar la distribución de productos, asegurando entregas oportunas y optimizando recursos logísticos.

3. Funciones principales:

- Coordinar rutas de entrega y transporte de productos.
- Supervisar la carga y descarga de mercancía en bodegas y sucursales.
- Monitorear tiempos de entrega y cumplimiento de pedidos.
- Mantener comunicación constante con jefes de tienda y bodega.
- Elaborar reportes de logística y distribución.

4. Procedimientos:

- Planificar rutas de entrega considerando volumen, tiempo y costos.
- Coordinar con jefes de bodega la preparación de pedidos.
- Dar seguimiento a incidencias o retrasos y proponer soluciones.

5. Perfil del puesto:

- Educación: Técnico o Licenciatura en Logística, Administración o afín.
- Experiencia: 2-3 años en logística de distribución.
- Competencias: Organización, planificación, liderazgo, resolución de problemas.



JEFE DE BODEGA

Puesto: Jefe de Bodega

1. Identificación del puesto

Área: Logística y Almacén

Nivel jerárquico: Operativo-supervisor

Jefe inmediato: Gerente Comercial

Personal a cargo: Bodegueros

2. Objetivo del puesto

Supervisar y controlar las operaciones de almacenamiento y distribución de productos, asegurando la correcta gestión de inventarios.

3. Funciones generales

- Supervisar el trabajo de los bodegueros.
- Controlar entradas y salidas de productos.
- Garantizar orden y seguridad en la bodega.
- Reportar inventarios periódicos.

4. Funciones específicas

- Coordinar con gerencia comercial pedidos a tiendas.
- Verificar mercancía recibida de proveedores.
- Organizar el almacenamiento según categorías.
- Elaborar reportes de movimientos de inventario.
- Implementar medidas de seguridad y control.

5. Procedimientos asociados

- Recepción de mercadería: Verificar pedido → registrar en sistema → almacenar.



JEFE DE BODEGA

- Despacho a tiendas: Recibir solicitud → preparar pedido → entregar con guía → registrar salida.
- Inventario: Revisar existencias → conciliar con sistema → elaborar informe.

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Gerente Comercial, Jefes de Tienda, Bodegueros.
- Externas: Proveedores.

7. Perfil requerido

- Formación: Técnico en Logística o afines.
- Experiencia: 2 años en control de inventarios.
- Competencias: Organización, liderazgo, manejo de sistemas de inventario.

8. Indicadores de desempeño

- Exactitud en inventario.
- Cumplimiento en tiempos de entrega.
- Reducción de pérdidas o daños en mercadería.

BODEGUEROS

Puesto: Bodegueros

1. Identificación del puesto

Área: Logística y Almacén

Nivel jerárquico: Operativo

Jefe inmediato: Jefe de Bodega

2. Objetivo del puesto

Apoyar en la recepción, almacenamiento, orden y despacho de productos tecnológicos, asegurando la correcta manipulación de la mercadería.

3. Funciones generales

- Recibir y acomodar la mercadería en bodega.
- Preparar pedidos para tiendas.
- Mantener el orden y limpieza de la bodega.
- Reportar incidencias al jefe de bodega.

4. Funciones específicas

- Descargar y revisar productos entrantes.
- Almacenar mercancía en su lugar correspondiente.
- Preparar pedidos según guía de despacho.
- Apoyar en inventarios físicos periódicos.
- Mantener condiciones adecuadas de almacenamiento.

5. Procedimientos asociados

- Recepción de productos: Descargar → revisar → registrar → acomodar.
- Despacho: Revisar pedido → preparar → entregar → registrar salida.



BODEGUEROS

6. Relaciones internas y externas

- Internas: Jefe de Bodega, Jefes de Tienda.
- Externas: Transportistas, proveedores.

7. Perfil requerido

- Formación: Bachillerato mínimo.
- Experiencia: 1 año en bodegas o logística.
- Competencias: Organización, responsabilidad, trabajo en equipo.

8. Indicadores de desempeño

- Exactitud en preparación de pedidos.
- Cumplimiento en tiempos de entrega.
- Orden y limpieza de la bodega.

Mensajero/Repartidor

Puesto: Mensajero / Repartidor

1. Identificación del Puesto

Nombre: Mensajero / Repartidor

Área: Operaciones / Logística

Reporta a: Coordinador de Logística / Jefe de Bodega

2. Objetivo del Puesto

Transportar productos desde la bodega a las sucursales o clientes, asegurando entregas oportunas, correctas y en condiciones óptimas, contribuyendo a la eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

3. Funciones Principales

- Entregar productos a sucursales o clientes según la planificación de rutas.
- Recoger devoluciones, garantías o documentos necesarios para la operación.
- Mantener en buen estado los vehículos asignados y reportar cualquier incidente.
- Confirmar recepción de productos mediante documentación o firma de los destinatarios.
- Cumplir estrictamente con las normas de seguridad vial y procedimientos internos.

4. Procedimientos

- Revisar diariamente la ruta y los productos asignados.
- Verificar cantidad y estado de los productos antes de salir de la bodega.
- Registrar entregas en el sistema o mediante comprobantes firmados por los clientes.
- Reportar cualquier incidente, retraso o daño a la Coordinación de Logística.
- Mantener limpio y seguro el vehículo asignado y cargar combustible según necesidad.

5. Perfil Requerido

- Bachiller o equivalente; licencia de conducir vigente.
- Experiencia mínima de 1 año en reparto o mensajería.
- Responsabilidad, puntualidad y buen manejo de rutas.
- Conocimiento básico de normas de tránsito y seguridad vial.



9.6 Fotos de las sucursales



Figura1. Mesas de experiencia Sucursal Plaza Natura



Figura2. Sucursal Plaza Natura



Figura3. Sucursal Carretera Masaya



Figura 4. Sucursal Multicentro Las Americas



Figura 5. Sucursal Plaza España