

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Departamento de Administración de Agronegocios
Ingeniería en Administración de Agronegocios



Proyecto Especial de Graduación
Estudio del clima organizacional de Ferretería Los Pinos
ubicada en Siguatepeque, Honduras

Estudiante

Carlos Javier Pineda Toledo

Asesores

Raúl Soto, D.SC.

Julio Rendón, M.A.E.

Honduras, julio 2022

Autoridades

TANYA MÜLLER GARCÍA

Rectora

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAÚL SOTO

Director Departamento de Administración de Agronegocios

HUGO ZAVALA MEMMBREÑO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros.....	5
Índice de Figura.....	6
Índice de Anexo.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Metodología.....	12
Diseño del Estudio	12
Descripción del Instrumento.....	12
Estructura.....	13
Responsabilidad	13
Recompensa.....	13
Riesgo.....	13
Calor	13
Estándares de Desempeño	14
Apoyo	14
Conflicto.....	14
Identidad.....	14
Confiabilidad	15
Resultados y Discusión.....	17
Perfil Demográfico	17
Resultados del Cuestionario	18
Estructura.....	19
Responsabilidad	20
Recompensa.....	20

Riesgo.....	20
Calor	21
Desempeño	21
Apoyo	21
Conflicto.....	21
Identidad.....	22
Confiabilidad	22
Plan de Mejora.....	22
Variable Conflicto.....	23
Diagnóstico	23
Objetivo Estratégico.....	23
Factores Detectados	23
Variable Riesgo.....	25
Diagnóstico	25
Objetivo Estratégico.....	25
Factores Detectados	25
Variable Responsabilidad.....	26
Diagnóstico	26
Objetivo Estratégico.....	26
Factores Detectados	27
Conclusiones	28
Recomendaciones.....	29
Referencias.....	30
Anexos.....	32

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa Ferretería Los Pinos, Honduras 2022.....	12
Cuadro 2 Calificación de preguntas según planteamiento	15
Cuadro 3 Interpretación de ítems.....	15
Cuadro 4 Tabla de codificación para análisis del clima organizacional y dimensiones.	15
Cuadro 5 Escala de recolección coeficiente de confiabilidad	16
Cuadro 6 Perfil Demográfico de Ferretería Los Pinos	17
Cuadro 7 Distribución de respuestas por cada una de las dimensiones	18
Cuadro 8 Análisis de variables analizadas.....	19
Cuadro 9 Plan de mejora de variable de conflicto	24
Cuadro 10 Plan de mejora de variable de riesgo	25
Cuadro 11 Plan de mejora de variable de responsabilidad	27

Índice de Figura

Figura 1	Distribución de edades en Ferretería Los Pino	17
----------	---	----

Índice de Anexo

Anexo A Cuestionario de Litwin Y Stinger, adaptado por Echezuria y Rivas aplicada a los empleados de Ferretería Los Pinos, Siguatepeque, Honduras.....	32
Anexo B Carta de aceptación y conformidad del plan de mejora.....	36
Anexo C Organigrama de Ferretería Los Pinos.....	37

Resumen

El clima organizacional es la percepción global subjetiva que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo. Considerado como un factor clave para el desarrollo empresarial debido a que, en este se analizan diferentes aspectos como productividad, satisfacción laboral, rendimiento, apoyo, políticas y ambiente. Con base a lo anterior tuvo como propósito realizar un estudio de clima organizacional a la empresa de Ferretería Los Pinos, debido que a la fecha nunca se ha realizado uno. El objetivo principal de este estudio es medir el clima organizacional de la empresa. Se utilizó el cuestionario construido por Litwin y Stinger, adaptado por Echezuria y Rivas que consta de 53 preguntas distribuidas para nueve dimensiones, siendo: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad, el cual está estructurado para ser medible a través de la escala tipo Likert de 4 puntos. El cuestionario fue aplicado al 100 % de colaboradores en la empresa. Por medio del análisis de respuestas se logró evidenciar que las variables de conflicto, riesgo y responsabilidad obtuvieron la puntuación más baja con una calificación de 2.31, 2.41 y 2.52 respectivamente, en relación con la escala de medida. Por lo cual es necesario aplicar el plan de acción propuesto en el trabajo para mejorar el clima organizacional de Ferretería Los Pinos, en donde se trabajará la creación de nuevos canales de comunicación, desarrollo de talleres de comunicación asertiva, digitalización de documentos entre otros.

Palabras Clave: desarrollo empresarial, escala likert, percepción global, plan de acción, satisfacción laboral.

Abstract

The organizational climate is the global subjective perception that workers have of the work environment. Considered as a key factor for business development because, in it, different aspects such as productivity, work satisfaction, performance, support, policies and environment are analyzed. Based on the foregoing, the purpose was to carry out an organizational climate study for the Los Pinos hardware company, because one has never been carried out to date. The main objective of this study is to measure the organizational climate of the company. The questionnaire constructed by Litwin, and Stinger was obtained, adapted by Echezuria and Rivas, which consists of 53 questions distributed for nine dimensions, being: structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, performance standards, conflict and identity, which is structured to be measurable through a 4-point Likert-type scale. The questionnaire was applied to 100% of employees in the company. Through the analysis of answers, it is expected to show that the variables of conflict, risk and responsibility require the lowest score with a rating of 2.31, 2.41 and 2.52 respectively, in relation to the measurement scale. Therefore, it is necessary to apply the action plan proposed in the work to improve the organizational climate of Ferretería Los Pinos, where the creation of new communication channels, development of assertive communication workshops, digitalization of documents, among others, will be worked on.

Keywords: action plan, business development, global perception, Likert scale, work satisfaction.

Introducción

A lo largo de la historia se ha venido cambiando el papel que jugaba el trabajador dentro de una organización. En principio se buscaba que éste solo produjera, después se enfocó en que fuera un trabajador “mecánico”, es decir, que se dirigiera a lo administrativo y económico. Pero con el paso del tiempo hemos visto como las organizaciones ya no simplemente ven a un trabajador sino a un colaborador estratégico para la organización, teniendo su potencial como un talento valioso (Castañeda Herrera et al., 2017).

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo con sus expectativas, o que por el contrario, pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral (González y González, 2010).

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (García Solarte, 2009). Conocer este proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Por lo tanto, ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización (Juárez Adata, 2012). Según Galicia Villanueva et al. (s. f.) el análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

Ferretería Los Pinos inició operaciones en el año 2003, en la ciudad de Siguatepeque, Honduras, con el objetivo de ofrecer productos agrícolas y de construcción a precios accesibles para el consumidor final, fue fundada por Ramón Joaquín Raibstein. Cuando la empresa inició operaciones estaba conformada por dos empleados y su fundador, por lo que daba lugar a que el clima organizacional no fuera ningún problema. Con el transcurso del tiempo la empresa creció a tal grado

de cambiar su estructura organizacional y contratar más empleados para realizar sus actividades, esto generó la necesidad de crear un estudio que permitió evaluar el ambiente laboral de la empresa.

Se le propuso al gerente, Cristian Ramon Raibstein, realizar un estudio de clima organizacional debido que a la fecha nunca se ha ejecutado uno en la empresa. Por lo cual, se consideró que es necesario percibir cómo se encuentra el ambiente laboral desde la perspectiva de los empleados y así, poder crear un plan de acción para mejorar el clima organizacional de esta misma.

Con base a lo anterior, el estudio se llevó a cabo con los siguientes objetivos: conocer el clima organizacional de Ferretería los Pinos. Específicamente, en el estudio se propuso identificar el estado de cada una de las variables analizadas y elaborar un plan de mejora del clima organizacional de Ferretería Los Pinos en base a las tres variables con la calificación más bajas.

Metodología

El estudio se realizó en la empresa Ferretería Los Pinos, situada en la ciudad de Siguatepeque, Comayagua, Honduras. La empresa está dividida en departamentos o áreas de trabajo detallados en el Cuadro 1. La empresa en su totalidad está compuesta por 42 colaboradores.

Cuadro 1

Distribución de empleados por área de trabajo en la empresa Ferretería Los Pinos, Honduras 2022

Áreas	Colaboradores
Departamento Administrativo	2
Departamento de Compra y Venta	9
Departamento de Calidad y Seguridad	2
Encargado de Almacén	4
Conductor	9
Ayudantes de Conductor	9
Despachadores	5
Total	42

Diseño del Estudio

El presente estudio es de origen cualitativo, basado en la investigación de Moreira (2002) donde señala que el interés central de este tipo de investigación, está en una interpretación de los significados atribuidos por los sujetos a sus acciones en una realidad socialmente construida. El estudio propone captar la percepción de la realidad social que tiene cada uno de los colaboradores del ambiente organizacional dentro de la empresa.

Descripción del Instrumento

Para el objeto de este estudio se utilizó el cuestionario construido por Litwin y Stinger (1968), el cual luego fue adaptado por Echezuria Gonzales y Rivas Lopez (2001), el cual ha demostrado ser consistente y eficaz al momento de realizar el diagnóstico del clima organizacional. Este está estructurado para ser medible a través de la escala tipo Likert de 4 puntos. Las opciones de respuestas son: Muy en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo y Muy de Acuerdo. El cuestionario analiza nueve dimensiones con diferentes cantidades de ítems las cuales se dividen en positivas y negativas, cada una con un puntaje. Las dimensiones evaluadas son:

Estructura

La estructura está relacionada con las normas organizacionales, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Ítems Positivos: 1,2,3,4,5,6,10.

Ítems Negativos:7,8,9.

Responsabilidad

La apreciación del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Ítems Positivos: 12,13,14,15.

Ítems Negativos:11,16,17.

Recompensa

Corresponde a los incentivos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Ítems Positivos: 18,19,20,23.

Ítems Negativos:21,22.

Riesgo

El sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Ítems Positivos: 25,26,28.

Ítems Negativos:24,27.

Calor

La percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Ítems Positivos: 29,30,33.

Ítems Negativos: 31,32.

Estándares de Desempeño

El énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Ítems Positivos: 34,35,36,37,39.

Ítems Negativos: 38.

Apoyo

El sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Ítems Positivos: 41,43,44.

Ítems Negativos: 40,42.

Conflicto

El grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Ítems Positivos: 46,47,48.

Ítems Negativos: 45,49.

Identidad

El sentimiento de pertenencia a la organización. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Ítems Positivos: 50,51.

Ítems Negativos: 52,53.

A consecuencia de la existencia de ítems positivos y negativos, se debe de tener presente la relación inversamente proporcional entre los valores percibidos de acuerdo con la escala tipo Likert. Al instante de realizar la evaluación de los ítems se identificó si es positivo o negativo, seguidamente se le asignó su debida puntuación de acuerdo con el Cuadro 2.

Cuadro 2

Calificación de preguntas según planteamiento

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
Positivas	4	3	2	1
Negativas	1	2	3	4

De acuerdo con la escala tipo Likert, los niveles pueden ser interpretados de la siguiente manera, los cuales se pueden visualizar en el Cuadro 3.

Cuadro 3

Interpretación de ítems

Nivel	Nomenclatura
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Para el análisis de las dimensiones, se promedió el valor codificado para cada uno de los ítems asignados a la dimensión en específico. Una vez realizado, se identificó la puntuación de la dimensión según la nomenclatura representada en el Cuadro 4. De igual manera, se realizó el análisis del clima global, para el cual se realizó un promedio ponderado de las dimensiones.

Cuadro 4

Tabla de codificación para análisis del clima organizacional y dimensiones.

Nivel (Resultado del cálculo del valor Codificado)	Nomenclatura
1.0 a 1.4	Malo
1.5 a 2.4	Regular
2.5 a 3.4	Bueno
3.5 a 4.0	Excelente

Confiabilidad

Para evaluar la confiabilidad y la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert. El coeficiente puede oscilar entre 0 y 1, siendo 0 una confiabilidad nula y 1 una confiabilidad máxima, mientras más se acerca el valor a cero más factible es el error en la medición.

Hernández Sampieri et al. (2014) afirman que, la confiabilidad de un cuestionario de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. De acuerdo con Carmines y Zeller (1979) existe más de una fórmula para obtener el valor del coeficiente de Cronbach, en el estudio se calculará por medio de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, como se emplea en la ecuación 1.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right] \quad [1]$$

α : Alfa de Cronbach

K: Número de Ítems

V_i : Varianza de cada Ítem.

V_t : Varianza del total.

Posteriormente de obtener el índice de confiabilidad se procedió a utilizar la escala de recolección coeficiente de confiabilidad para determinar en qué categoría se encuentra y determinar si el instrumento utilizado es confiable o no, el cual se puede visualizar en el Cuadro 5.

Cuadro 5

Escala de recolección coeficiente de confiabilidad

Escala	Categoría
0.70 – 1.00	Muy fuerte
0.50 – 0.69	Sustancial
0.30 - 0.49	Moderada
0.10 - 0.29	Baja
0.01 -0.009	Despreciable

Nota. Tomado de Sierra Bravo (2001)

Resultados y Discusión

La recopilación y análisis de datos del cuestionario aplicado permitió a su interpretación, dando respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación, tal como lo indica Balestrini Acuña (2006) el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de formar tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación.

Perfil Demográfico

El perfil demográfico es utilizado para describir distintas agrupaciones por la edad. Según la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (2013). En el Cuadro 6 y Figura 1, se muestran algunas generalidades de los resultados obtenidos en el primer componente del instrumento

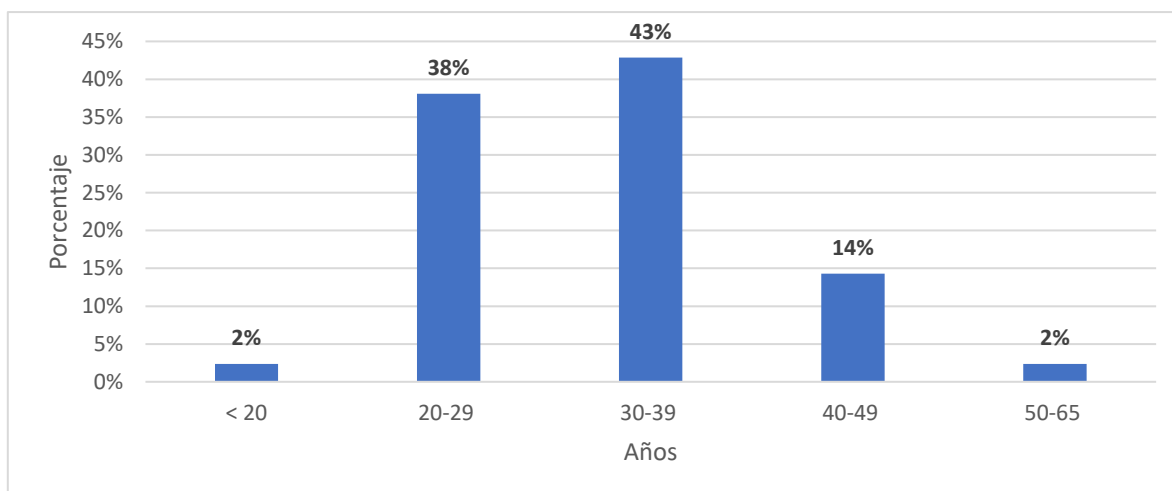
Cuadro 6

Perfil Demográfico de Ferretería Los Pinos

Datos Generales	
Edad promedio	31.7 años
Población masculina	88%
Población femenina	12%
Promedio de antigüedad en la empresa	2.3años

Figura 1

Distribución de edades en Ferretería Los Pino



Resultados del Cuestionario

El análisis de los datos arrojados por el instrumento aplicado a cada uno de los empleados dio a conocer la perspectiva que tienen en cada una de las variables evaluadas. Comparándolos con la tabla de codificación del cuestionario construido por Litwin y Stinger (1968), adaptado por Echezuria Gonzales y Rivas López (2001), Ferretería Los Pinos obtuvo una puntuación de 2.79 en clima organizacional global, donde logra entrar en la categoría clasificado como bueno.

Dentro de la evaluación se encontró que las variables de conflicto, riesgo y responsabilidad se encuentran en un nivel bajo a comparación con las demás, donde las variables de conflicto y riesgo se encuentran en el rango considerado como regular, definido entre 1.5 a 2.4, teniendo una calificación de 2.31 y 2.41 respectivamente, seguido de la variable de responsabilidad que se encuentra en el rango de bueno, no obstante, la variable está ubicada en el límite inferior de este rango con una puntuación de 2.52.

En el cuadro 7, presenta la distribución porcentual de respuestas por cada una de las dimensiones. La gran mayoría de los empleados contestaron en el extremo donde se sienten muy de acuerdo, seguidamente del polo intermedio de acuerdo. Como se puede observar la mayoría de los resultados son satisfactorios, pero no es excelente.

Cuadro 7

Distribución de respuestas por cada una de las dimensiones

Variables	Muy de Acuerdo %	De Acuerdo %	En Desacuerdo %	Muy en Desacuerdo %
Estructura	34	36	21	9
Responsabilidad	18	43	31	8
Recompensa	17	38	35	10
Riesgo	20	51	19	10
Calor	21	46	24	9
Estándares de Desempeño	37	42	17	4
Apoyo	18	39	32	13
Conflicto	9	38	35	19
Identidad	28	42	24	6

Esto difiere con el estudio realizado por Avenatti Mendoza (2017) en donde el mayor porcentaje de resultados por cada una de las dimensiones se ubican en el polo opuesto, muy en desacuerdo.

Así mismo, en el estudio realizado por Madrid Zuniga (2019) hace énfasis que el porcentaje de respuestas por dimensiones es bastante disperso, el instrumento está estructurado en la escala tipo Likert de 4 puntos, por lo que el empleado se ve forzado a contestar en uno de los dos polos, el polo donde están en desacuerdo o muy en desacuerdo y luego el polo en el que se sienten de acuerdo o muy de acuerdo, con las preguntas planteadas. Por lo tanto se puede decir que cada organización posee características únicas y ningún clima organizacional puede ser igual al de otra organización.

A continuación, en el Cuadro 8, se presentan los resultados de las nueve dimensiones que mide el instrumento de Litwin y Stinger. Seguido de una descripción y una explicación de los resultados que se obtuvieron en cada una.

Cuadro 8

Análisis de variables analizadas.

Variables	Calificación	Nomenclatura
Estructura	3.16	Bueno
Responsabilidad	2.52	Bueno
Recompensa	2.71	Bueno
Riesgo	2.41	Regular
Calor	2.97	Bueno
Estándares de Desempeño	3.20	Bueno
Apoyo	2.69	Bueno
Conflicto	2.31	Regular
Identidad	2.89	Bueno

Estructura

La estructura está relacionada con las restricciones, número de reglas, controles y procedimiento existentes en la empresa. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la variable de estructura obtuvo una puntuación de 3.15, esto coloca la variable en el rango considerado como bueno, siendo la segunda variable con la

puntuación más alta. El 70% de las respuestas obtenidas son positivas, por lo que en su mayoría los empleados están de acuerdo con la estructura de la empresa.

Responsabilidad

La responsabilidad está vinculada con el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

De acuerdo con los datos obtenidos por medio del cuestionario, la variable de responsabilidad obtuvo una calificación de 2.52, esto coloca la variable en el rango considerado como bueno, sin embargo se debe de tener presente que está situada en el límite inferior del rango bueno, siendo la tercera variable con la puntuación más baja, aun cuando el 61% de las respuestas obtenidas son positivas.

Recompensa

La recompensa es el grado con lo que los miembros de una organización sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo no sale bien.

Al igual que los dos resultados anteriores, la variable de recompensa obtuvo una calificación de 2.71, siendo considerada como bueno. El 55% de los empleados está de acuerdo con la recompensa que brinda la empresa.

Riesgo

La variable de Riesgo corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Conforme con los resultados obtenidos por los empleados, la variable riesgo es la segunda más baja, con una puntuación de 2.4 justo por debajo del rango de bueno, siendo clasificada como

una variable regular. Los empleados se sienten satisfechos con un 71% de los encuestados que está de acuerdo.

Calor

La variable de calor se puede definir como la percepción la confraternidad que se siente en la empresa. Cuando el ambiente de trabajo es grato y prevalece un sentimiento de amistad entre los colaboradores de la empresa y sus jefes.

De acuerdo con los empleados la variable de calor obtuvo una calificación de 2.96, siendo esta la tercera variable con la calificación más alta. Respaldo con el 67% de los empleados concordando que las relaciones dentro de la organización son gratas.

Desempeño

Estándares de desempeño hace énfasis en la percepción de los empleados y de los jefes en relación con las normas de rendimiento establecidas en la empresa.

La variable de estándar de desempeño es la variable con la puntuación más alta, obtuvo una calificación de 3.19. El 79% de los empleados están de acuerdo con el desempeño que hay dentro de la empresa.

Apoyo

El apoyo representa la ayuda mutua que existe desde todos los puntos de la organización. Es el apoyo que existe al momento de enfrentar los problemas.

Conforme a la variable apoyo los empleados consideran que esta se encuentra en un buen estado al obtener una calificación de 2.68 con lo que se coloca dentro del rango de bueno. El 57% de los empleados estando de acuerdo con el apoyo existente dentro de Ferretería Los Pinos.

Conflicto

La variable de conflicto es como los directivos dan atención a las opiniones de sus empleados. Como los empleados perciben el interés de sus jefes a solucionar los problemas que surjan en las actividades laborales.

De acuerdo con los resultados de la variable de conflicto, esta se clasifica en un rango de regular, ya que obtuvo una calificación de 2.31 siendo la primera variable más baja y solo 47% de las respuestas obtenidas fueron positivas, lo que quiere decir que solo el 47% de los empleados de ferretería los Pinos están de acuerdo con el manejo que la empresa está teniendo con el conflicto presente.

Identidad

La Identidad se define como el grado de identificación que tienen los individuos con respecto a algo, en este caso el grado de identificación que tienen con la organización. El promedio obtenido para la variable fue de 2.89, ubicándola en la categoría de bueno, así mismo, el 70% de los empleados están de acuerdo con la variable.

Al momento de realizar el estudio de clima organizacional de Ferretería Los Pinos se encontraron que las variables de conflicto, riesgo y responsabilidad son las que se encuentran en peor estado al tener las calificaciones más bajas. Es por este motivo que se diseñó un plan de mejora para cada una de las variables antes mencionadas.

Confiabilidad

El índice de consistencia interna toma valores entre 0 y 1, estos sirven para comprobar si el instrumento evaluado recopila información defectuosa o no. Por lo tanto, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor será la fiabilidad. Se obtuvo un índice de consistencia de 0.78 lo cual permitió categorizado como un índice muy fuerte.

Plan de Mejora

Las variables de conflicto, riesgo y responsabilidad deben ser objeto de un plan de mejora para establecer un cambio en el clima organizacional de la empresa, esto debido que obtuvieron las calificaciones más bajas. Cada una de las variables cuenta con una serie de ítems las cuales los empleados le asignaron las peores puntuaciones de acuerdo con su percepción en base a su experiencia en la organización. Basándose con los resultados se creó un plan de contingencia para mejorar el clima organizacional en función de fortalecer estas variables.

Variable Conflicto

El conflicto se puede definir como el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Diagnóstico

Posterior a la ejecución del instrumento y análisis de los datos obtenidos para la variable conflicto, se dio a conocer el estado en que se encuentra. Con una calificación de 2.31, esta se ubica en un rango de “regular”, siendo la variable con la calificación más baja. El no actuar en contra de la variable dará acceso al deterioro de la eficiencia en la empresa, el cual se verá reflejado en trabajos mal hechos, un mal flujo de trabajo o confusiones, donde las estrategias empresariales se volverán poco claras.

Objetivo Estratégico

Brindar las herramientas necesarias para corregir la perspectiva existente de la variable de conflicto en Ferretería Los Pinos.

Factores Detectados

Los resultados obtenidos en la variable conflicto hacen referencia a la insatisfacción en la actitud de la jefatura, donde los encuestados perciben que la jefatura considera que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable, seguidamente del pensamiento donde los colaboradores causan una buena impresión si se mantiene callados para evitar conflictos.

Cuadro 9*Plan de mejora de variable de conflicto*

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	<p>Abrir formalmente un canal de comunicación, a partir del cual lo colaboradores puedan comentar sus inquietudes y enterarse del estado de las demás dependencias.</p> <p>Realizar encuentros trimestralmente donde todos los colaboradores y jefes participen en un feedback en relación con las actividades realizadas.</p> <p>Evaluación constantemente las actividades y directrices establecidas, de tal manera que se puedan realizar ajustes a tiempo.</p> <p>Desarrollo de talleres y capacitaciones en comunicación asertiva donde participaran todos los colaboradores.</p>
¿Cómo se hará?	<p>Instalación de buzón de quejas anónimo.</p> <p>Instalación de pizarra informativa, donde se presente información relevante de la empresa, como logros, actividades a realizar.</p> <p>Encuentros una vez por mes para realizar un feedback se realizará por medio de una reunión donde gerente general, jefes de departamentos y empleados tendrán 5 minutos para expresar sus comentarios.</p> <p>Evaluaciones constantes se harán mediante, conversaciones cortas con todos los colaboradores de la empresa, donde expresen sus inconformidades.</p> <p>Talleres y capacitaciones en comunicación asertiva se realizarán con ayuda de la empresa.</p>
¿Dónde se hará?	<p>La instalación del buzón de quejas y pizarra informativa se instalará en la sala principal de ventas donde todos los empleados tendrán acceso a ella.</p> <p>Encuentros para realizar feedback en oficina de los jefes o gerente general.</p> <p>Las evaluaciones constantes se realizarán en las áreas de la empresa.</p> <p>Los talleres de capacitación se realizarán en salón de reuniones de la empresa.</p>
Responsables	<p>Gerente general</p> <p>Jefes de Departamentos</p>
Indicadores de proceso o revisión de cumplimiento:	<p>Encuestas de monitoreo cada seis meses donde se evaluará la variable de conflicto en general.</p>
Inversión	Lps. 15,000.00

Variable Riesgo

La variable de riesgo se entiende como el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Diagnóstico

Seguidamente de la ejecución del instrumento y observación de los datos obtenidos para la variable riesgo, se dio a conocer el estado en que se encuentra. Con una calificación de 2.41, esta se ubica en un rango de “regular”, siendo la variable con la segunda calificación más baja. El no manejar la variable de riesgo es responsable de ocasionar daños en la salud física y mental de los colaboradores en las organizaciones. Algunos posibles daños son: las enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, alteraciones de conducta o emocionales, entre otros.

Objetivo Estratégico

Brindar las herramientas necesarias para corregir la perspectiva existente de la variable de riesgo en Ferretería Los Pinos.

Factores Detectados

Los resultados obtenidos en la variable riesgo hacen referencia a la insatisfacción en la toma de decisiones, donde los colaboradores piensan que decisiones se realizan con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Cuadro 10

Plan de mejora de variable de riesgo

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	Creación de procesos para reducir puntos de decisión y maximizar eficiencia en la empresa. Asignar personal con habilidades de toma de decisión por departamento. Digitalizar documentos para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Acción	Descripción
¿Cómo se hará?	Los jefes de departamentos de reunirán con subordinados destacados para estandarizar los procesos que se deben de realizar de acuerdo con el departamento. Evaluación del personal existente de cada departamento, por medio de los resultados conocer si están capacitados para realizar decisiones críticas. Evaluación de posible nuevo personal en el área de toma de decisiones para cada departamento. Incorporación de computadoras con software administrativos (Microsoft Dynamics 365 Business Central).
¿Dónde se hará?	En todos los departamentos de la empresa.
Responsables	Jefes de departamento Gerente general.
Indicadores de proceso o revisión de cumplimiento:	Evaluación semestral de los niveles de rendimiento seguido de encuestas de monitoreo de la variable riesgo en general.
Inversión	Lps. 25,000.00

Variable Responsabilidad

La variable de responsabilidad es la apreciación del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Diagnóstico

Posterior a la ejecución del instrumento y análisis de los datos obtenidos para la variable responsabilidad, se dio a conocer el estado en que se encuentra. Con una calificación de 2.52, esta se ubica en un rango de “bueno”, sin embargo la variable de responsabilidad es la tercera con calificación más baja estando en el límite inferior del rango clasificado como bueno. La ausencia de la variable responsabilidad en una empresa puede generar un mal funcionamiento de esta misma, pérdidas económicas y conformismo en los empleados. Por esta razón es necesario e indispensable la aplicación de un plan de acción.

Objetivo Estratégico

Brindar las herramientas necesarias para corregir la perspectiva existente de la variable de responsabilidad en Ferretería Los Pinos.

Factores Detectados

Los resultados obtenidos en la variable responsabilidad hacen referencia a la ausencia de confianza, donde la organización no confía en los juicios individuales y todo debe de ser verificado dos veces.

Cuadro 11

Plan de mejora de variable de responsabilidad

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	Otorgar responsabilidades a los colaboradores de la empresa dependiendo en el área donde laboren. Creación de registros de procesos en las distintas áreas de la empresa. Etiquetado de producto similar. Digitalizar documentos para facilitar el proceso de toma de decisiones.
¿Cómo se hará?	Notificando al personal de las responsabilidades de las cuales están a cargo y las consecuencias de estas. Aplicación de formatos de registro de entradas y salidas en las bodegas de la empresa. El etiquetado del producto se hará en las áreas de bodega, donde existen varios productos similares, este se instalará en la base de los estantes. Incorporación de computadoras con software administrativos (Microsoft Dynamics 365 Business Central).
¿Dónde se hará?	En todos los departamentos de la empresa.
Responsables	Jefe de departamento Gerente general.
Indicadores de proceso o revisión de cumplimiento:	Evaluación semestral de la variable de responsabilidad, seguido de encuestas de monitoreo de la variable riesgo en general.
Inversión	Lps. 5,000.00

Conclusiones

Con la intención de conocer el clima organizacional de Ferretería Los Pinos se logró identificar que esta goza de un ambiente laboral categorizado como bueno al obtener una calificación de 2.79.

Se logró identificar el estado de cada una de las variables analizadas, donde la gran mayoría se encuentra en una categoría de bueno, al mismo tiempo, las variables de conflicto, riesgo y responsabilidad son las más comprometidas por tener la puntuación más baja.

Se construyo un plan de mejora del clima organizacional donde se trabajará en las variables de conflicto, riesgo y responsabilidad debido que son las variables con la puntuación más baja.

Recomendaciones

Realizar cada año un estudio de clima organizacional con el propósito de observar la mejora en la percepción de los empleados con respecto al clima organizacional de Ferretería Los Pinos.

Crear un departamento de recursos humanos con el propósito de velar por el bienestar del recurso humano.

Realizar la aplicación de todas las estrategias planteadas en la propuesta de mejora para poder observar los resultados.

Referencias

- Avenatti Mendoza, A. G. (2017). *Estudio de clima organizacional en la empresa CAMRAM ubicada en Pedernales, Ecuador* [Tesis]. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras. <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/97585479-ac9c-4745-a092-cc94505aace0/content>
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (Para los Estudios formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)* (7ª ed.). Consultores Asociados BL.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment. Quantitative applications in the social sciences*. SAGE.
- Castañeda Herrera, Y., Julián, B., Salazar Jiménez, N. L. y Mora Martínez, A. (2017). Vista de bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psiconex*, 9(14), 1–13. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psiconex/article/view/328547/20785360>
- Echezuria Gonzales, A. Y. y Rivas lopez, A. L. (2001). *Estudio del clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas* [Trabajo de grado]. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3607.pdf>
- Galicia Villanueva, S., García Oliver, M. F. y Hernández Cruz, L. M. (s. f.). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos De Administración*(42), 43–61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- González, H. E. y González, L. E. (2010). *Clima organizacional*. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, 50(307-314). <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Litwin, G. H. y Stinger, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business administration, Harvard University.
- Madrid Zuniga, N. E. (2019). *Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras* [Tesis]. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras. <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/36228aae-598d-423f-9a6d-4d8c0129bd05/content>
- Moreira, M. A. (2002). *Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos*. Porto Alegre, Brasil. Universidad de Burgos. <http://www.if.ufrgs.br/~moreira/metodoscualitativos.pdf>

Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios. (2013). *Perfil demográfico*.
https://wiki.salahumanitaria.co/wiki/Perfil_demogr%C3%A1fico

Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social: Teoría y ejercicios* (14ª ed.). Thomsom.
https://significanteotro.files.wordpress.com/2017/08/docslide-com-br_tecnicas-de-investigacion-social-r-sierra-bravo.pdf

Anexos

Anexo A

Cuestionario de Litwin Y Stinger, adaptado por Echezuria y Rivas aplicada a los empleados de Ferretería Los Pinos, Siguatepeque, Honduras.

Estimado colaborador de Ferretería Los Pinos, el siguiente cuestionario pretende evaluar el clima organizacional de su institución, la información que usted suministre es totalmente confiable y anónima, por lo tanto no tendrá repercusiones para su persona, y su uso es para fines académicos. Por ello, se le solicita dar contestación a las preguntas planteadas.

Edad: _____ Sexo: _____

Antigüedad: _____

Área de trabajo o Departamento: _____

Instrucciones:

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de Ferretería Los Pinos, institución en donde labora. Para cada una de ellas tendrá 4 alternativas de respuesta:

- 1) Muy en Desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) De acuerdo
- 4) Muy de acuerdo

Su tarea consistirá en marcar con una X en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada ítem, la alternativa que según su opinión refleja su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones.

Yo siento que en esta institución...

	Preguntas	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				

4	Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7	El exceso de reglas detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (Tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumpla.				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de los que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidad.				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay muchísima crítica.				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				
24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				

27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28	Aquí la jefatura se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33	Las relaciones Jefatura-Trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La jefatura piensa que todo trabajador se puede mejorar.				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La Jefatura piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestra jefatura enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46	La actitud de nuestra Jefatura es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	La Jefatura siempre busca estimular las decisiones abiertas entre individuos.				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.				

51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.				
53	En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.				

Anexo B*Carta de aceptación y conformidad del plan de mejora*

Barrio Macaruya, Calle 21 de Agosto,
Siguatepeque, Honduras
Teléfono: 27734086 Celular: 95102525
Email: ventas@ferreterialospinos.com

ACEPTACION Y CONFORMIDAD

Estimado Ing. Carlos Pineda:

Reciba un cordial saludo, a través de la presente Ferreteria Los Pinos tenemos el agrado de notificarle la aceptación del Plan de Mejora del Clima Organizacional de Ferreteria Los Pinos. Quisiéramos agradecerle por su esfuerzo y dedicación el cual nos ayudó a identificar nuestros puntos vulnerables en el manejo del recurso humano.

Consideramos que el plan de acción es muy acertado a los objetivos de Ferreteria Los Pinos. No cabe duda de que mediante su ejecución ayudará a corregir las debilidades en el manejo de nuestro personal.

Sin otro particular asunto me despido de usted, mandándole un cordial saludo.

Cristian Raibstein
Gerente General
Ferretería Los Pinos.



Anexo C*Organigrama de Ferretería Los Pinos*