

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



Proyecto Especial de Graduación
Estudio de clima organizacional en la empresa de SNAP De Honduras

Estudiante

Henry Omar Duarte Valladares

Asesores

Raúl A. Soto Díaz D.Sc.

Martín A. Leal Plata M.Sc.

Honduras, noviembre de 2022

Autoridades

TANYA MÜLLER GARCÍA

Rectora

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAUL A. SOTO DIAZ

Director Departamento de Administración de Agronegocios

HUGO ZAVALA MEMBREÑO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros	5
Índice de Figuras	6
Índice de Anexos	7
Resumen.....	8
Abstract	9
Introducción	10
Metodología	13
Población.....	13
Evaluación	13
Descripción del Instrumento	13
Descripción de las Nueve Variables	14
Estructura	14
Responsabilidad	14
Recompensa	14
Riesgo	14
Calidez	14
Desempeño	15
Apoyo	15
Conflicto	15
Identidad	15
Validación	16
Resultados y Discusión	17
Resultados Generales.....	17
Estructura	20
Recompensa	20

Calidez	20
Apoyo	21
Conflicto	21
Riesgo	21
Identidad	21
Responsabilidad	22
Desempeño	22
Plan de Acción	23
Plan de Acción para Mejorar Puntuación de la Variable Estructura	25
Plan de Acción para Mejorar Puntuación de la Variable Recompensa	26
Plan de Acción para Mejorar Puntuación de la Variable Calidez	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexos	32

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Calificación de pregunta según su planteamiento	15
Cuadro 2 Codificación	16
Cuadro 3 Validación de “Alpha de Cronbach”	17
Cuadro 4 Prueba de chi-cuadrado.....	17
Cuadro 5 Resultados generales.....	18
Cuadro 6 Análisis de las variables	19

Índice de Figuras

Figura 1 Resultados generales.....	19
Figura 2 Plan de acción variable estructura	25
Figura 3 Plan de acción para variable recompensa	26
Figura 4 Plan de acción para variable calidez.....	27

Índice de Anexos

Anexo A Misión	32
Anexo B Visión.....	33
Anexo C Organigrama.....	34
Anexo D Cuestionario de “Litwin y Stringer”, aplicada a los empleados de la empresa de SNAP de Honduras.	35

Resumen

Se entiende por clima organizacional la percepción que tienen los empleados en relación con el equipo de trabajo y las demás áreas de una empresa, así como la forma en que ellos encajan dentro de los engranajes de la misma, lo que conlleva a la consecución de los objetivos dictados por la gerencia y que influye en su comportamiento, productividad.

El objetivo de este trabajo fue conocer el clima organizacional de la empresa SNAP de Honduras, con el propósito de iniciar un proceso de mejora que permita elaborar, implementar y evaluar planes de acción encaminados a mejorar el desempeño en todas las áreas de la empresa. SNAP de Honduras es una empresa industrial y familiar fundada por Dorian Salinas, en el 2014, está se dedica a la elaboración de concentrados de frutas, obteniendo productos que se comercializan a nivel nacional.

La presente investigación fue del tipo cualitativo, ya que desea captar la percepción que tiene cada uno de los colaboradores del ambiente organizacional. La técnica utilizada para la recolección de datos de este proyecto fue a través de la encuesta de Litwin y Stinger, que fue aplicada de manera personal, la cual se constituye de 53 ítems, apoyada en nueve variables, con diferentes preguntas; las que a su vez se dividen en preguntas positivas y negativas donde cada una tiene un puntaje.

Las nueve variables son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, desempeño, apoyo, conflicto e identidad. En los resultados obtenidos se muestra que SNAP de Honduras, tiene una clasificación de bueno y las variables más afectadas son: estructura, recompensa y calidez.

Palabras clave: Concentrados de frutas, recurso humano, plan de acción.

Abstract

Organizational climate is understood as the perception that employees have of their relationship with their work team and other areas of the company, and the way in which they fit into the company's gears to achieve the objectives dictated by management, and which influences their behavior, productivity and satisfaction. The objective of this work is to know the organizational climate of SNAP de Honduras with the purpose of initiating an improvement process that allows the elaboration, implementation and evaluation of action plans aimed at improving performance in all areas of the company. SNAP de Honduras is an industrial and family company, founded by Dorian Salinas in 2014; it is dedicated to the production of fruit concentrates, whose products are marketed nationwide. This research is qualitative in nature because it seeks to capture the perception that each of the collaborators has of the organizational environment. The technique used for data collection in this project was the Litwin and Stinger survey, which was applied personally. It consists of 53 items, supported by nine variables, which have different numbers of questions, which are divided into positive and negative questions, each with a score. The nine variables are Structure, Responsibility, Reward, Risk, Warmth, Performance, Support, Conflict, and Identity. The results obtained show that SNAP in Honduras has a rating of Good and the most affected variables are Structure, Reward and Warmth: Structure, Reward and Warmth.

Keywords: fruit concentrate, human resources, action plan.

Introducción

Los desafíos a los que se enfrenta una empresa en un mundo globalizado hacen que el mercado se vuelva cada vez más competitivo. Una empresa debe enfocarse en las técnicas, herramientas y estrategias que le ayuden a alcanzar altos niveles de calidad y eficiencia (Salcedo Narvaez y Lozano Arrieta, 2015).

Se entiende por clima organizacional, la percepción que tienen los empleados de su relación con el equipo de trabajo y las demás áreas de la empresa y la forma en que ellos encajan dentro de los engranajes de la misma, para consecución de los objetivos dictados por la gerencia, y que influye en su comportamiento, productividad y satisfacción. Es la cultura de los miembros que constituyen la organización (Quintero et al., 2009).

En la actualidad el Clima Organizacional constituye un tema de vital importancia para la empresa, debido a que estas buscan una mejora continua del ambiente laboral, con el fin de lograr una mayor eficiencia y una mejoría en los puntos débiles que se reflejan en el análisis de los resultados derivados de las evaluaciones del desempeño realizadas por entes internos y externos de la empresa.

Por ello, es de suma importancia saber: ¿cómo los colaboradores de la empresa se sienten?, ¿cómo piensan?, ¿cómo perciben su involucramiento en los procesos y sus relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo? Se ha determinado que es más factible alcanzar las metas de la empresa con un buen clima organizacional, ya que esto representa una ventaja competitiva de la organización (Cusba y Castellanos Villamil, 2005).

Ante un mundo competitivo y globalizado es común ver que las empresas implementan tecnologías de gestión para lograr una mayor eficiencia en los procesos operativos y administrativos. Para esto es necesario conocer la situación, recursos y limitaciones, para definir lo que se debe hacer para lograr una mejora continua en la empresa (Giraldo et al., 2012).

El presente estudio del Clima Organizacional se realizó para la empresa SNAP de Honduras, con el propósito de encontrar oportunidades de mejora y así lograr mayor eficiencia

en todas las áreas de la empresa SNAP de Honduras; la cual es una empresa industrial y familiar, fundada por Dorian Salinas en el 2014, esta se dedica a la elaboración de concentrados de frutas, cuyos productos se comercializan a nivel nacional.

La cartera de productos de la empresa inició con la producción de concentrados de jugos de distintos sabores, los cuales se mantuvieron hasta el año 2020, en este mismo año se introdujo un nuevo producto, jugos embotellados en distintas presentaciones y sabores.

La empresa actualmente cuenta con 14 colaboradores distribuidos en dos áreas: procesamiento y comercialización.

El procesamiento inicia con la selección de frutas que reúnen las condiciones necesarias, posteriormente se extraen los jugos y la pasteurización para prolongar la vida de los productos; concluyendo con el envasado y almacenamiento del producto terminado.

Comercialización en esta área determina, los precios de los productos, lugares de venta y promociones.

SNAP de Honduras, está ubicada en Tegucigalpa, Honduras. Esta ciudad representa una gran parte del mercado meta. La estrategia de la empresa para comercializar el producto consiste en promocionarlo a través de tiendas detallistas. Sus principales clientes son: supermercados La Colonia, Diprova, Walmart y Paiz.

La empresa también provee de sus productos a restaurantes como: Pizza Pizza, Coco Baleadas, restaurante El Patio entre otros. La cartera de productos está compuesta por: concentrados y jugos de diferentes frutas y sabores (tamarindo, limón, horchata, maracuyá, piña, flor de Jamaica, mango, guayaba y mora). Dentro de las distintas presentaciones se encuentran: (envases de 570 gramos, 1 litro, 1 galón y bolsas de 570 gramos).

Los objetivos de la investigación fueron: conocer el clima organizacional de la empresa SNAP de Honduras con el propósito de iniciar un proceso de mejora que permita elaborar implementar y evaluar planes de acción encaminados a mejorar el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Conocer el clima organizacional de SNAP de Honduras para identificar las variables que lo influyen.

Proponer un plan de mejoras para los indicadores que presentan un bajo nivel de desempeño.

Metodología

Población

El proyecto de investigación se realizó en la empresa SNAP de Honduras, ubicada contiguo a ferretería Kennedy, C. Escuela John F Kennedy, Tegucigalpa, Honduras. La empresa se dedica a elaborar concentrados y jugos de frutas, cuenta con 14 colaboradores, los cuales fueron encuestados utilizando la herramienta de “Litwin y Stinger”.

Evaluación

La presente investigación es de origen cualitativo, ya que desea captar la percepción que tiene cada uno de los colaboradores del ambiente organizacional, así como el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento. La técnica utilizada para la recolección de datos de este proyecto fue a través de la encuesta de “Litwin y Stinger”, que fue aplicado de manera personal, la que nos ayuda a obtener información valiosa desde el punto de vista de cada colaborador.

Descripción del Instrumento

Como objeto de este estudio se utilizó el cuestionario de “Litwin y Stinger”, que ha demostrado ser consistente y eficaz para realizar el diagnóstico de clima organizacional. El instrumento está estructurado como escala tipo “Likert” de cuatro puntos, forzando a contestar en alguno de los dos polos. Las respuestas van desde, muy en desacuerdo a muy de acuerdo.

Todo tipo de diagnóstico sobre una organización requiere conocer las características y la percepción de las personas que componen la compañía, además de la estructura de esta, es decir, que no puede haber un diagnóstico sin el conocimiento del clima organizacional. El cuestionario de “Litwin y Stinger”, es una herramienta que permite conocer los aspectos dinámicos del clima organizacional, por esta razón, el instrumento de medición se constituye de cincuenta y tres ítems, apoyado en nueve variables; estas a su vez, cuentan con diferentes preguntas, las cuales se dividen en preguntas positivas y negativas, cada una con un puntaje.

Descripción de las Nueve Variables

Estructura

Refleja lo que los empleados sienten con respecto a las restricciones, la cantidad de reglas, los procedimientos y los controles de la empresa.

Ítems positivos: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Ítems negativos: 7, 8, 9, 10.

Responsabilidad

Indica el interés por parte de los trabajadores de asumir sus responsabilidades, así como de poder tomar una decisión solo y no tener que consultar sobre una decisión dentro de la empresa con sus superiores.

Ítems positivos: 12, 13, 14, 15.

Ítems negativos: 11, 16, 17.

Recompensa

Es un incentivo que ofrece la empresa por un trabajo bien hecho. Se hace énfasis en recompensa positiva y no en castigos.

Ítems positivos: 18, 19, 20, 23.

Ítems negativos: 21, 22.

Riesgo

Es el sentido de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.

Ítems positivos: 25, 26, 28.

Ítems negativos: 24, 27.

Calidez

La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

Ítems positivos: 29, 30, 33.

Ítems negativos: 31, 32.

Desempeño

Percepción de la importancia del trabajo y exigencias en el rendimiento laboral. Énfasis en hacer un buen trabajo.

Ítems positivos: 34, 35, 36, 37, 39.

Ítems negativos: 38.

Apoyo

La percepción de la ayuda mutua de los directivos y colaboradores de la organización. Importancia que tiene el apoyo mutuo para enfrentar los problemas.

Ítems positivos: 41, 43, 44.

Ítems negativos: 40, 42.

Conflicto

Los directivos prestan atención a sus opiniones o comentarios y fomentan la búsqueda de soluciones, aunque estas sean divergentes a su propio punto de vista.

Ítems positivos: 46, 47, 48.

Ítems negativos: 45, 49.

Identidad

Sentido de pertenecía a la organización y valoración dentro de la organización.

Ítems positivos: 50, 51.

Ítems negativos: 52, 53.

Los ítems se puntúan de la siguiente manera

Cuadro 1

Calificación de pregunta según su planteamiento

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
Positivo	1	2	3	4
Negativo	4	3	2	1

El total de la suma de cada variable se divide por la cantidad de ítems para el análisis global, se suman todos los valores de cada variable y se dividen por 9, que es la cantidad de variables del instrumento. Los datos se interpretan de acuerdo con la siguiente tabla (Madrid Zuniga, Noviembre, 2019).

Cuadro 2

Codificación

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

El cuestionario de “Litwin y Stinger”, fue estudiado en la Universidad Católica de Chile, con los resultados que se obtuvieron se concluyó que es consistente para realizar la medición del clima organizacional (Contreras Chavarria y Matheson Vargas, 1984).

Validación

Debido a la naturaleza de este estudio, en el cual se utiliza una escala con diferentes ítems, se realizó la comprobación de la confiabilidad del instrumento aplicado en el presente estudio con el “Alpha (α) de Cronbach”. El cual tiene gran utilidad para determinar la consistencia interna de una prueba con un único dominio o dimensión.

Por lo tanto, con la creación del “ α de Cronbach”, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala “Likert”, o cualquier escala de opciones múltiples.

Para determinar el coeficiente “ α Cronbach”, se calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. El valor de α es el promedio de todos los coeficientes de correlación. Visto desde otra perspectiva, el coeficiente α “Cronbach”, puede considerarse como la media de todas las correlaciones de división por mitades posibles, otro método de cálculo de consistencia interna, las buenas junto las malas (Quero Virla, 2010).

Resultados y Discusión

Los datos recopilados reflejan la percepción que los colaboradores tienen del ambiente laboral de la empresa SNAP De Honduras.

Resultados Generales

Analizando los datos obtenidos se observa que el clima organizacional de SNAP de Honduras, tiene una puntuación de 2.7, el cual al compararlo con el cuadro de codificación está dentro del rango de “bueno”.

El cuadro 3 muestra el valor del coeficiente de fiabilidad de la escala al momento de realizar la validación de “Alpha de Cronbach”, este fue de 0.67, siendo este un valor aceptable ya que es cercano al valor máximo 1.

Cuadro 3

Validación de “Alpha de Cronbach”

Ítem	Valor
Covarianza promedio entre ítems	0.6160
Número de ítems en la escala	53
Coeficiente de fiabilidad de la escala	0.67

Cuadro 4

Prueba de chi-cuadrado

	V2	Valor	df	p
En muy de cuerdo				
N	X ²	NaN	a	
	N	9		
p	X ²	NaN	a	
	N	9		
Total	X ²	72	a	72
	N	18		0.478
De Acuerdo				
N	X ²	NaN	a	
	N	9		
p	X ²	NaN	a	
	N	9		
Total	X ²	99.000	a	96
	N	18		0.397
Desacuerdo				
N	X ²	NaN	a	
	N	9		

	V2	Valor	df	p
p	X ² N	NaN ^a 9		
Total	X ² N	103.5 ^a 18	96	0.282
En muy Desacuerdo	X ² N	NaN ^a 9		
p	X ² N	NaN ^a 9		
Total	X ² N	72 ^a 18	72	0.478

Se puede observar que ninguno de los niveles estadísticos, hay una relación significativa entre las respuestas, por esto se realizó el coeficiente de contingencia. Esta medida es una extensión de Phi para el caso de tablas mayores a 2X2, pero tampoco es una medida normalizada para este tipo de tablas pues oscila entre 0 para el caso de no asociación y Cmax, valor que nunca alcanza el 1. El coeficiente de contingencia es un valor Phi ajustado y solo se sugiere para tablas de contingencia grandes como mesas de 5 x 5 o más grandes (Goss-Sampson, 2020).

El cuadro 5 representa el porcentaje de respuesta para cada variable según el grado de aceptación de los encuestados.

Cuadro 5

Resultados generales

Variables	Muy en Desacuerdo (%)	En Desacuerdo (%)	De Acuerdo (%)	Muy de Acuerdo (%)
Estructura	12	33	38	17
Responsabilidad	7	27	46	20
Recompensa	25	29	28	18
Riesgo	10	27	43	20
Calidez	13	30	50	7
Desempeño	13	22	39	26
Apoyo	12	23	57	8
Conflicto	5	25	58	12
Identidad	6	23	52	19

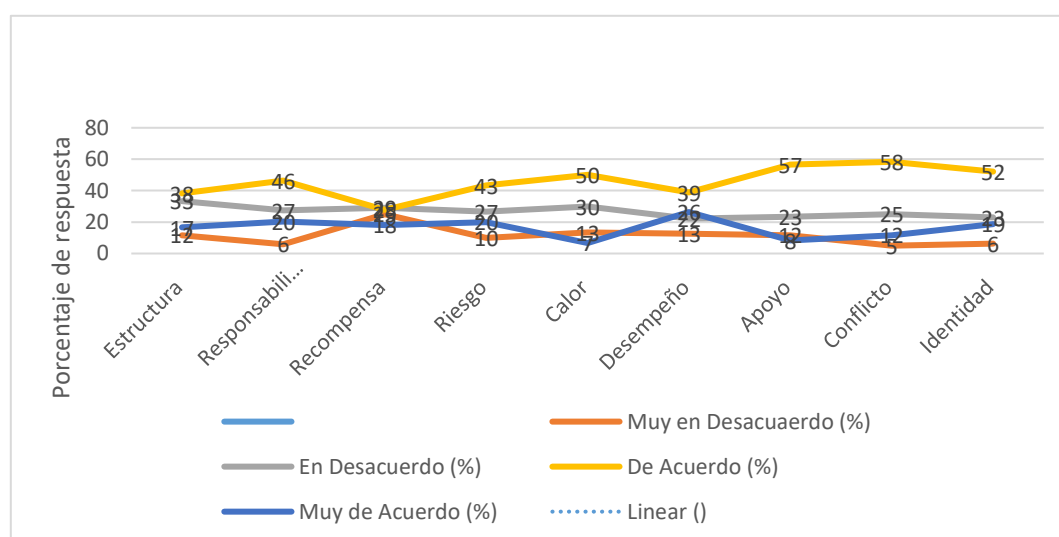
En el cuadro 5 están representados los resultados de las 9 variables en porcentaje del total de respuestas, se observa que las variables Estructura y Recompensa, tienen el grado de

aceptación más bajo, seguidas por la variable Calidez que es apenas superior a las dos antes mencionadas, lo que indica que para mejorar el clima organizacional de SNAP de Honduras se debe trabajar urgentemente para mejorar estas tres variables.

De igual manera se observa que las otras seis variables tienen un mayor grado de aceptación que las tres antes mencionadas, pero no existe una diferencia muy marcada, lo que indica que el clima organizacional de SNAP de Honduras, tiene oportunidades de mejora.

Figura 1

Resultados generales



Análisis de las Variables

En el Cuadro 5 se muestran la puntuación resultante para cada una de las variables según la metodología del instrumento aplicado.

Cuadro 6

Análisis de las variables

Variables	Calificaciones
Estructura	2.4
Recompensa	2.4
Calidez	2.5
Apoyo	2.5
Conflicto	2.5

Variables	Calificaciones
Riesgo	2.8
Identidad	2.8
Responsabilidad	3.0
Desempeño	3.1

Estructura

Muestra la percepción que tienen los empleados hacia la empresa, en cuanto a trámites, procedimientos y las limitaciones que se tienen para poder realizar su trabajo. Los resultados indican que los colaboradores, desconocen la manera correcta en la que está estructurada la organización o no están de acuerdo con los procedimientos reglas y estructura de la empresa. Dada esta situación la variable Estructura obtuvo un valor de 2.4, lo cual la posiciona como una variable de rango “regular”. En los resultados generales del cuadro 4, se observa que un 45% de las respuestas están en el rango “En desacuerdo”, lo que indica que, en SNAP De Honduras, los colaboradores no tienen bien definidas sus tareas, las reglas, en definitiva, no saben quién toma las decisiones o no están de acuerdo con ellas.

Recompensa

Muestra la evaluación que tiene los colaboradores hacia la empresa, referente a remuneraciones por buen desempeño y productividad dentro de la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que la calificación para esta variable es una de las más bajas al igual que la variable Estructura, con un puntaje de 2.4, que la coloca en el rango de regular. En el cuadro 5 refleja que el 54% de las respuestas están en los rangos de: “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

Calidez

Muestra la evaluación que tiene los colaboradores hacia la empresa, este refleja el ambiente y la relación con los superiores y compañeros de trabajo. Dicha variable recibe un puntaje de 2.5 en el cuadro 5, colocándola en el límite del rango bueno, lo que significa que los

colaboradores no tienen una muy buena relación de trabajo; en el cuadro 5 se puede ver que el 57% de las respuestas están en los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo”.

Apoyo

Refleja la percepción de los trabajadores en cuanto a la confianza y apoyo solidario que existe en la empresa. Según los resultados la variable apoyo, obtuvo un puntaje de 2.5 en el cuadro 6 dentro del rango bueno; el 65% las repuestas del cuadro 5 están en los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con el apoyo que se le brinda por parte de la empresa para el logro de sus metas y cumplimiento de sus responsabilidades.

Conflicto

Representa la percepción de los colaboradores con respecto a la importancia que sus superiores le dan a sus comentarios u opiniones, para proponer soluciones a los problemas. La variable conflicto recibe una puntuación de 2.5 en el cuadro 6 colocándola en el rango de bueno. El 70% de las repuestas en el cuadro 5 están en los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Indicando que los colaboradores perciben que sus opiniones son importantes para solucionar problemas.

Riesgo

Muestra la evaluación que tiene los colaboradores hacia la empresa, al momento de tomar retos en su labor diaria. Tomar riesgos calculados basando las decisiones en la información disponible o experiencia. Según los resultados obtenidos en el cuadro 6 la variable riesgo obtiene una puntuación de 2.8, la cual la coloca en el rango de bueno y según el cuadro 5 el 63% se encuentran en los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Lo que indica que la empresa ofrece a los colaboradores el grado de confianza necesario para tomar decisiones con riesgo calculado de acuerdo a sus funciones.

Identidad

Nos muestra el sentido de pertenencia que tienen los empleados, ya que es un elemento valioso y de suma importancia para la empresa. Según los resultados de la encuesta,

esta cuenta con una calificación de 2.8 en el cuadro 6, lo que hace que se encuentre en el rango de bueno, El 71% de las respuestas en el cuadro 5 están los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con la identidad de la empresa.

Responsabilidad

Muestra la evaluación que tienen los empleados hacia la empresa, con respecto a tener iniciativa para tomar decisiones en momentos que sea necesario y no tener que preguntar a sus superiores en cada paso que tenga que dar en el desarrollo de su labor. En el cuadro 6 esta variable obtuvo un valor de 3.0, lo que la posiciona en rango “bueno” esto significa que el 66% de las repuestas de los colaboradores están en los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con las responsabilidades que se les otorga dentro de la organización.

Desempeño

Los colaboradores perciben la importancia que tiene la empresa en las normas de desempeño. Los encuestados consideran la variable desempeño en mejor condición, ya que obtuvo una calificación de 3.1 en el cuadro 6. Siendo esta la puntuación más alta, el 65% de las repuestas del cuadro 5 están en los rangos “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con la exigencia dentro de la empresa. Al igual que la variable responsabilidad representa una fortaleza.

Se llegó a la conclusión que las variables: estructura, recompensa y calidez tiene las puntuaciones más bajas, por lo que los planes de acción a medio y largo plazo deben estar enfocados en mejorar la puntuación de estas tres variables.

Plan de Acción

El estudio realizado mostró que las variables recompensa, estructura y calidez son las que tienen los puntajes más bajos. Se recomienda para mejoramiento de la variable recompensa, hacer una investigación de manera informal, con la finalidad que los colaboradores indiquen cuáles son sus aspiraciones, ya que, si se conocen, será más fácil poderlas alinear con los objetivos de la empresa.

Para mejorar la puntuación de la variable estructura, se recomienda que mediante reuniones se dé a conocer las principales reglas de la empresa, la jerarquía de los puestos, y las principales funciones de cada puesto. Para mejorar la puntuación de la variable calidez, se recomienda que se hagan reuniones periódicas en la que los colaboradores se relacionen con sus equipos de trabajo. Una vez mejoradas estas variables la empresa SNAP De Honduras, tendrá un mejor desempeño en todas sus áreas.

Propuesta de plan de mejora con incentivos no monetarios para las variables: estructura, recompensa, y calidez.

Para la implementación por parte de la gerencia de cada una de las acciones se tomará en cuenta la siguiente metodología:

¿Qué se hará? Detalla el procedimiento que se hará detalladamente.

¿Cómo se hará? Detalla de qué manera se realizará el procedimiento a ejecutar para mejorar la variable afectada.

¿Dónde se hará? Detalla el lugar o el área donde se realizará la propuesta de mejora y las acciones que se proponen.

Responsable es la persona o personas, que están encargadas de dirigir el área donde se aplicará la propuesta de mejora, de manera que también son responsables de ejecutar las actividades para su logro.

Los indicadores de proceso o revisión de cumplimiento, son las actividades que se llevarán a cabo al final del periodo, esto para observar el grado de cumplimiento de las acciones que se realizan.

Variables estructura, recompensa y calidez.

El Diagnóstico del cuadro 5 muestra que el 55% los colaboradores no tienen claro o no están de acuerdo con las restricciones, la cantidad de reglas, los procedimientos, y controles de la empresa; un 46% sienten que no están siendo recompensado por el trabajo bien hecho y 57% de los colaboradores no siente una buena confraternidad general del personal. Se encontró que las variables: estructura, recompensa y calidez se encuentra en un estado débil. Los empleados dieron una calificación de 2.4, lo que se puede ver en el cuadro 6 para la variable estructura y recompensa están en el rango de “regular” y la variable calidez, con una calificación de 2.5 se encuentra en el rango de “bueno”, son las más bajas ya que están se encuentran con un porcentaje del 60% de aceptación en el cuadro 5, por lo que se considera como punto crítico. Las variables apoyo y conflicto, tiene una puntuación de 2.5, pero tienen un porcentaje de aceptación mayor al 60%.

El objetivo estratégico es suministrar las herramientas que sean necesarias y suficientes para mejorar la percepción que los empleados tienen de la variable.

Plan de Acción para Mejorar Puntuación de la Variable Estructura

Factor detectado: no tienen claro o no están de acuerdo con la estructura, las restricciones y reglas de la empresa.

Figura 2

Plan de acción variable estructura



Plan de Acción para Mejorar Puntuación de la Variable Recompensa

Factor detectado: Los empleados perciben que no están siendo recompensados por su trabajo bien hecho.

Figura 3

Plan de acción para variable recompensa



Plan de Acción para Mejorar Puntuación de la Variable Calidez

Factor detectado Sienten que no tiene una buena confraternidad con sus compañeros de trabajo.

Figura 4

Plan de acción para variable calidez



Los incentivos buscan mantener el interés y motivación de los colaboradores con los objetivos de la empresa, este equilibrio resulta ser muy positivo. Muchos consultores se especializan en conseguir un equilibrio sano entre los aspectos personales como en los aspectos laborales. Así el empleado, encontrará en la empresa un espacio donde consigue satisfacer sus

necesidades personales. Conocer este tipo de motivaciones es uno de los factores más importantes, para la implementación de incentivos no monetarios como los descritos anteriormente.

Conclusiones

Según el análisis aplicado, el clima organizacional de la empresa SNAP de Honduras, está dentro del rango de bueno, conforme a la codificación sugerida por el instrumento de “Litwin y Stinger” obtiene un valor de 2.7.

Las variables que caen en el rango de “regular”, con la puntuación más baja, son las variables estructura, recompensa y calidez; representando oportunidades de mejora inmediata.

La ejecución de los planes de acción propuestos brindará una mejoría en la puntuación de las variables: estructura, recompensa y calidez a corto y mediano plazo.

Recomendaciones

La gerencia, debe implementar a corto plazo los planes de acción sugeridos en este estudio que mejor se adapten a la realidad de la empresa.

La gerencia, debe contratar o delegar la responsabilidad de administrar el recurso humano de la empresa, siendo este mismo el responsable de velar por el cumplimiento de los planes de acción propuestos, así como la aplicación periódica del instrumento para medir el clima organizacional.

Aplicar periódicamente el instrumento de “Litwin y Stinger”, en todas las áreas de la empresa para evaluar la eficiencia de las medidas implementadas, según los planes de acción propuestos.

Fomentar la cultura organizacional para que los empleados se sientan identificados con las metas de la empresa, iniciando con la divulgación de la misión, visión y valores de la empresa.

Referencias

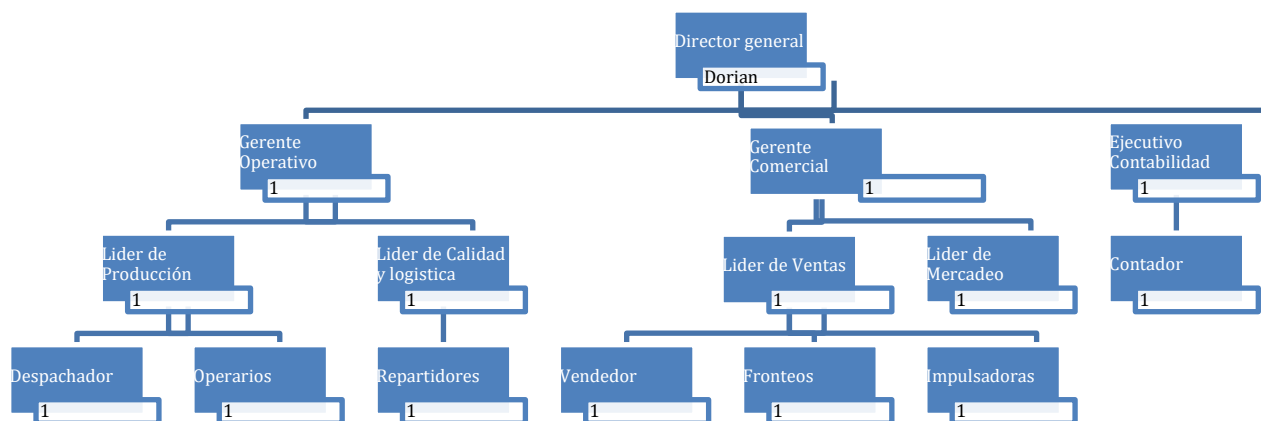
- Contreras Chavarria, B. y Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista De Trabajo Social*, 27–37. <http://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cusba, J. y Castellanos Villamil, C. A. (2005). *Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la sabana occidente* [Tesis]. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=administracion_agronegocios
- Giraldo, W. A., Reales, A. R., Vizcaíno, C. A. y Ceballos Ospino, G. A. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clio America*, 6(11), 99–122. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114827.pdf>
- Goss-Sampson, M. (2020). *Statistical Analysis in JASP - A Students Guide v0.10.2* (2ª ed.). JASP. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9980744>
- Madrid Zuniga, N. E. (Noviembre, 2019). *Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica CADECA, Honduras* [PEG]. Escuela Agrícola Panamerica, Zamorano, Honduras. <http://hdl.handle.net/11036/6611>
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569010&fbclid=IwAR3kagfolHoKu78AjxiZ-AmiAB5kPg8bzC5shIBzdM7VjF3ox3DW8oBxzVc>
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2009). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa. *NEGOTIUM*, 3(9), 33–51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2573481>
- Salcedo Narvaez, S. S. y Lozano Arrieta, Y. M. (2015). *Análisis De Los Factores Determinantes Del Clima. Universidad de Cartagena* [Tesis]. Univercidad de Cartagena, Colombia, Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos**Anexo A***Misión*

Empresa líder en venta de jugos y concentrados de frutas ofreciendo productos que mejoren la calidad de vida de nuestros consumidores al brindarles productos naturales y saludables para el consumo de cada uno de los clientes. Ofrecemos comprometernos con los amantes de las bebidas refrescantes que llevan a sus hogares la mejor opción de jugos en el mercado hondureño.

Anexo B*Visión*

Ser una empresa reconocida a nivel e internacional por la calidad y variedad de los productos que ofrecemos al mercado. Satisfacer los deseos de cada uno de nuestros consumidores.

Anexo C*Organigrama*

Anexo D

Cuestionario de "Litwin y Stringer", aplicada a los empleados de la empresa de SNAP de Honduras.

Escuela Agrícola Panamericana Zamorano.

El presente cuestionario tiene como objetivo la recolección de datos para la investigación del clima organizacional de la empresa SNAP, los datos recolectados son de gran importancia para obtener un buen resultado en la investigación, por lo que se agradece su colaboración para responder las preguntas que se dan a continuación. La información recolectada será tratada de manera anónima y confidencial.

Edad: _____

Sexo: _____

Antigüedad: _____

Área

o

Depto.:

Planta:

—

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo con relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una **X** en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni preguntas con trampa.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de derecha)

		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 cumplan				
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 lo 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 responsabilidades				
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				

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
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 trabajo 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 discusiones 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				