Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano

Departamento de Administración de Agronegocios

Ingeniería en Administración de Agronegocios

Proyecto Especial de Graduación

Estudio de clima organizacional de la empresa INAVIH S.A. (Inversiones Avícolas de Honduras), en Honduras.

Estudiante

Maria Alexandra Aguirre Espinoza

Asesores

D. Sc. Raúl Soto

Ing. Julio Rendón

Honduras, agosto 2023

Autoridades

SERGIO ANDRÉS RODRÍGUEZ ROYO

Rector

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAÚL SOTO

Director del Departamento de Agronegocios

HUGO ZAVALA MEMBREÑO

Secretario General

Contenido

Índice de Cuadros.....5

Índice de Anexos.....6

Resumen.....7

Abstract.....8

Introducción.....9

Metodología.....12

Población.....12

Evaluación.....12

Descripción del Instrumento.....12

Estructura.....13

Responsabilidad.....13

Recompensa.....14

Riesgo.....14

Calor- Cordialidad.....15

Estándares de Desempeño.....15

Cooperación - Apoyo.....16

Conflicto.....16

Identidad.....17

Conducción del Estudio.....18

Validación.....18

Resultados y Discusión.....20

Plan de Mejora.....25

Variable Riesgo.....26

Variable Calor.....27

Variable Recompensa 29

Confiabilidad 30

Conclusiones 32

Recomendaciones 33

Referencias 34

Anexos 35

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Distribución de los ítems positivos y negativos 17

Cuadro 2 Puntuación de acuerdo con los ítems positivos y negativos 18

Cuadro 3 Niveles de percepción de acuerdo con la escala de Likert 18

Cuadro 4 Tabla de codificación para el análisis del clima organizacional 18

Cuadro 5 Validación del Alpha de Cronbach 19

Cuadro 6 Porcentajes de satisfacción de acuerdo a cada variable 20

Cuadro 7 Promedios obtenidos de acuerdo a cada variable 20

Cuadro 8 Variable Identidad 21

Cuadro 9 Variable Responsabilidad 21

Cuadro 10 Variable Estándares de Desempeño 22

Cuadro 11 Variable Apoyo 23

Cuadro 12 Variable Conflicto 23

Cuadro 13 Variable Estructura 24

Cuadro 14 Variable Riesgo 24

Cuadro 15 Variable Calor 25

Cuadro 16 Variable Recompensa 25

Cuadro 17 Plan de mejora para la variable Riesgo 27

Cuadro 18 Plan de mejora para la variable Calor 28

Cuadro 19 Plan de mejora para la variable Recompensa 30

Índice de Anexos

Anexo A Cuestionario de Litwin y Stringer.....35

Anexo B Carta de remisión.....38

Anexo C Valores más importantes.....43

Resumen

El recurso humano es fundamental para el éxito de una empresa, ya que su desempeño influye en el logro de metas y objetivos. La selección del recurso humano adecuado, la motivación del personal para ser más productivo, el desarrollo de un lugar de trabajo seguro y saludable son algunas de las acciones que pueden mejorar la productividad de la empresa (Inicie y Mejore su Negocio [IMESUN], 2016).

Por otro lado, se enfatiza que el clima organizacional juega un papel crucial en el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados. Un entorno laboral saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales (Casas y Klijn, 2006).

La presente investigación se realizó en INAVIH S.A. (Inversiones Avícolas de Honduras), una empresa dedicada a la producción, procesamiento y exportación de limón, que decide realizar un estudio de clima organizacional por primera vez. El objetivo es evaluar el ambiente laboral y proponer un plan de mejora para optimizar el desempeño de los empleados.

El estudio revela que el clima organizacional en INAVIH S.A. es considerado "bueno", con una calificación satisfactoria. Sin embargo, se identifican variables críticas como el riesgo, el calor y la recompensa, que obtienen las puntuaciones más bajas. Estas áreas requieren atención y se desarrolla un plan de mejora específico para abordarlas.

En resumen, se reconoce la importancia del recurso humano y el clima organizacional en las organizaciones. Se destaca la necesidad de un ambiente laboral favorable y se propone un plan de mejora en base a los resultados del estudio realizado en INAVIH S.A. para abordar las variables críticas identificadas.

Palabras clave: ambiente laboral, recurso humano, satisfacción laboral, plan de mejora.

Abstract

Human resources are fundamental to the success of a company, as their performance influences the achievement of goals and objectives. It is recognized that even with economic resources and advanced technology, a lack of skilled personnel can hinder the fulfillment of business objectives.

Furthermore, it is emphasized that an organizational climate plays a crucial role in job performance and employee satisfaction. A healthy work environment promotes good health, which is a primary resource for social, economic, and personal development, as well as an important dimension of work environments (Casas y Klijn, 2006).

The case of INAVIH S.A., a company dedicated to lemon production, processing, and export, is mentioned, as they decide to conduct an organizational climate study for the first time. The objective is to assess the work environment and propose an improvement plan to optimize employee performance. The study reveals that the organizational climate in INAVIH S.A. is considered "good" with a satisfactory rating. However, critical variables such as risk, warmth, and reward. are identified with the lowest scores. These areas require attention, and a specific improvement plan is developed to address them.

In summary, the importance of human resources and organizational climate in organizations is acknowledged. The need for a favorable work environment is highlighted, and a proposed improvement plan is based on the results of the study conducted in INAVIH S.A. to address the identified critical variables.

Key words: work environment, human resources, work satisfaction, improvement plan.

Introducción

Actualmente, debido a los diversos procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y determinan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan (Quintero et al., 2008). El recurso humano es el recurso más importante en una empresa gracias a que este cumple con el desarrollo diario del trabajo en ella, por ende, es necesario conocer si está funcionando o no correctamente.

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía (Agudelo et al., 2016). Aunque una empresa cuente con una gran cantidad de recursos económicos para realizar las actividades, con tecnologías muy avanzadas, si no cuenta con personal apto para la realización de las actividades esta empresa podría no tener éxito y no cumplir con los objetivos y metas establecidas.

La satisfacción laboral juega un papel determinante y de vital importancia en el desempeño laboral debido a que los colaboradores perciben de manera diferente su entorno laboral y las acciones favorables que ejecuta la empresa a la que pertenece a favor de su bienestar, constituyendo acciones que determinen su actuar, transmitiendo a terceras personas de fuera del ambiente del trabajo que lo rodea, influyendo involuntariamente de forma positiva y negativa (Mora y Mariscal, 2019).

Cuando las condiciones y el medio ambiente son favorables, el empleado puede sentirse cómodo, tranquilo, seguro, satisfecho, motivado, activo y saludable (Castro et al., 2018). Gracias a que el tema del clima organizacional surge de la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales existentes en las empresas a nivel global, y hoy en día es de gran importancia, el concepto de clima se compone de un grupo de variables las cuales en conjunto ofrecen una visión global de los diferentes aspectos del desarrollo y funcionamiento de una organización.

En la actualidad, el clima organizacional ha adquirido una gran importancia para las empresas y es considerado parte fundamental de la estrategia de una organización (Juárez, 2012). El tema del

clima es muy importante para todas las organizaciones que están enfocadas en el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo, ya que, de esta manera, se facilita alcanzar un aumento de la productividad teniendo siempre en cuenta el recurso humano (Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007).

Existen organizaciones que no cuentan con un departamento de recursos humanos ya sea por diversos motivos tales como que está iniciando o no lo consideran necesario, por lo tanto, no han realizado estudios de clima organizacional, sin embargo, no están conscientes de que el recurso humando es un factor clave para garantizar los objetivos y metas trazadas para lograr el éxito empresarial (Armijos et al., 2019).

La atmósfera laboral en el lugar de trabajo juega un papel fundamental debido a que esta impacta de manera emocional en el trabajador y va de la mano con su capacidad de desenvolverse correctamente en sus labores diarias, de acuerdo con Barrios y Paravic en el año 2006 ‘Un lugar de trabajo saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales (Barrios y Paravic, 2006).

INAVIH S.A., Inversiones Avícolas de Honduras, una empresa dedicada a la producción, procesamiento y exportación de limón desde el año 1990, pero la producción intensiva empezó en el año 2016, con un claro objetivo de contribuir con el desarrollo y economía del país, generando empleo y produciendo alimentos de alta calidad y valor nutricional, en beneficio de la Salud de la población. Se le propuso al gerente, realizar un estudio de clima organizacional debido a que nunca se ha llevado a cabo uno, por lo que es necesario percibir como se encuentra el ambiente en el cual laboran sus empleados.

El objetivo general del estudio realizado en la empresa INAVIH (Inversiones Avícolas de Honduras) agrícola, fue conocer el estado actual del ambiente laboral mediante el cuestionario construido por Litwin y Stringer (1968) para determinar factores que tengan falencias con el fin de proponer un plan de mejora que ayude al correcto desempeño de esta.

De esta manera se plantean los siguientes objetivos específicos: Conocer el clima organizacional de la empresa, determinar las variables con calificación baja que requieran de una propuesta de mejora, establecer un plan de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio.

Metodología

Población

La presente investigación se realizó en la empresa INAVIH agrícola, ubicada en San Francisco de Yojoa, Honduras, la cual se dedica a la producción, procesamiento y exportación de limón. La empresa cuenta con un total de 47 colaboradores, de los cuales 24 son empleados permanentes de la planta a los cuales se realizarán las encuestas.

Evaluación

Este estudio es descriptivo cualitativo debido a que se recopilaron datos para obtener una visión general de las percepciones que tienen los empleados sobre diversos aspectos del clima organizacional de la empresa, y la investigación cualitativa se centra en generar datos descriptivos que incluyen palabras o discursos de las personas. Se realizará este tipo de investigación debido a que, se necesita conocer de manera precisa el contexto social en el que se encuentran laborando los empleados dentro de la empresa. Se realizará un análisis al tener ya los datos obtenidos de las encuestas realizadas por los colaboradores. El estudio se basa en una encuesta la cual cuenta con una serie de preguntas realizadas a los colaboradores de la empresa INAVIH S.A.

Descripción del Instrumento

Se utilizo el cuestionario de Litwin y Stringer como objeto de estudio, esta es una herramienta para diagnosticar el nivel organizacional que existe dentro de una empresa, la cual ha demostrado ser eficaz al momento de diagnosticar el clima organizacional de una empresa. Este instrumento es medible a través de la escala tipo Likert de 4 puntos, en la cual los usuarios responden específicamente con base a su nivel de acuerdo o desacuerdo, estructurando las respuestas que van desde muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo. Mediante el uso del cuestionario de Litwin y Stringer será posible conocer a fondo los aspectos dinámicos de la realidad. Este modelo consta de las siguientes 9 variables (Contreras y Matheson, 1984) :

Estructura

Esta variable está vinculada con las reglas, normas, procesos y procedimientos organizacionales, al igual que las políticas, jerarquías y regulaciones.

Los ítems positivos que la componen son:

En esta organización las tareas están claramente definidas.

En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

Conozco claramente las políticas de esta organización.

Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización

En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

Los ítems negativos que la componen son:

El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).

Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.

En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.

Responsabilidad

Esta es la percepción del individuo sobre el compromiso que tiene con su trabajo, la facultad de tomar decisiones por sí solo, y realizar sus propias exigencias.

Los ítems positivos que la componen son:

Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.

Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

Los ítems negativos que la componen son:

No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.

En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.

En esta organización uno de los problemas es que los individuos no tomas responsabilidades.

Recompensa

Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho, es la medida cuando la organización utiliza más el premio que el castigo.

Los ítems positivos que la componen son:

En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.

Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Cuando cometo un error me sancionan.

Los ítems negativos que la componen son:

En esta organización hay muchísima critica.

En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

Riesgo

Se refiere 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, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Los ítems positivos que la componen son:

Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

Los ítems negativos que la componen son:

La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.

La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Calor- Cordialidad

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

Los ítems positivos que la componen son:

Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa.

Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables.

Los ítems negativos que la componen son:

Es bastante difícil llegar a conocer las personas en esta organización.

Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

Estándares de Desempeño

Se refiere al 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.

Los ítems positivos que la componen son:

En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.

En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien.

Me siento orgulloso de mi desempeño.

Los ítems negativos que la componen son:

Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Cooperación - Apoyo

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

Los ítems positivos que la componen son:

En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (como se sienten las personas, etc.).

Los ítems negativos que la componen son:

Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.

Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

Conflicto

Es el grado con el 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.

Los ítems positivos que la componen son:

La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Los ítems negativos que la componen son:

En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Identidad

Esta variable hace referencia al sentimiento de pertenencia a la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los ítems positivos que la componen son:

La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien

Los ítems negativos que la componen son:

Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la compañía.

En esta organización cada cual se preocupa de sus propios intereses.

La encuesta cuenta con 53 ítems de los cuales 19 de ellos son negativos y 34 positivos, codificados de distinta forma como a continuación se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1

Distribución de los ítems positivos y negativos

Variables	Positivos	Negativos
Estructura	1,2,3,4,5,6,10	7,8,9
Responsabilidad	12,13,14,15	11,16,17
Recompensa	18,19,20,23	21,22
Riesgo	25,26,28	24,27
Calor	29,30,33	31,32
Estándares de desempeño	34,35,36,37,39	38
Apoyo	41,43,44	40,42
Conflicto	46,47,48	45,49
Identidad	50,51	52,53

Cuadro 2

Puntuación de acuerdo con los ítems positivos y negativos

Puntuación de los ítems positivos		Puntuación de los ítems negativos	
Muy de acuerdo	4	Muy de acuerdo	1
De acuerdo	3	De acuerdo	2
En desacuerdo	2	En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	1	Muy en desacuerdo	4

Cuadro 3

Niveles de percepción de acuerdo con la escala de Likert

Percepción de cada ítem	Valor numérico	Nivel de percepción
Muy de acuerdo	4	Excelente
De acuerdo	3	Bueno
En desacuerdo	2	Regular
Muy en desacuerdo	1	Malo

Cuadro 4

Tabla de codificación para el análisis del clima organizacional

Resultado del Cálculo de Valores codificados	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

Conducción del Estudio

El instrumento se aplicó individualmente a las 24 personas en las instalaciones de la empresa. Los colaboradores no recibieron ningún tipo de compensación por la realización de la encuesta para evitar el sesgo. Se especifico que el cuestionario cuenta con total anonimato y confidencialidad.

Validación

Para evaluar la confiabilidad de las preguntas de los ítems, se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach, debido a que es una escala tipo Likert. Este coeficiente puede oscilar entre 0 y 1, siendo 0

una confiabilidad nula y 1 una confiablidad máxima. Quero (2010), define la confiabilidad como la ausencia relativa de errores de medición en un instrumento de medida.

El Alpha de Cronbach es una estimación del error aleatorio en la varianza de un resultado de prueba (Duque, 2023).

El estudio se calculó por medio de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, como es emplea en la ecuación a continuación.

$$\alpha = \frac{\mathrm{K}}{\mathrm{K}-1}\left[1 - \frac{\Sigma Si^2}{S\tau^2}\right] \quad [1]$$

α: Alfa de Cronbach

K: Número de ítems del instrumento

ΣSi^2: Sumatoria de las varianzas de los ítems

$S\tau^2$: Varianza total del instrumento

Después de obtener el índice de confiabilidad, se procedió a utilizar la escala de recolección coeficiente de confiabilidad para determinar la categoría en la que se encuentra para así determinar si el instrumento es confiable y en que categoría se ubica.

Cuadro 5

Validación del Alpha de Cronbach

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

Resultados y Discusión

Después de realizar las encuestas a los 24 empleados de la planta, se analizaron los datos obtenidos para conocer la opinión de los empleados con respecto a cada una de las 9 variables evaluadas a través del cuestionario de Litwin y Stringer. De acuerdo con los resultados obtenidos, INAVIH agrícola obtuvo una puntuación de 2.75 con respecto al clima organizacional global, lo que significa bueno de acuerdo con la codificación establecida ya que esta entre el rango de 2.5 a 3.4.

En el siguiente cuadro se muestran los porcentajes que reflejan los niveles de satisfacción, según las respuestas proporcionadas por los 24 encuestados

Cuadro 6

Porcentajes de satisfacción de acuerdo con cada variable

Variables	Muy de Acuerdo %	De acuerdo %	En desacuerdo %	Muy en desacuerdo%
Estructura	22.76	37.80	29.67	9.76
Responsabilidad	20.00	41.33	31.33	7.33
Recompensa	11.51	41.01	33.81	13.67
Riesgo	13.79	41.38	35.34	9.48
Calor	16.53	38.02	36.36	9.09
Estándares de desempeño	16.94	50.00	19.35	13.71
Apoyo	23.58	36.59	32.52	7.32
Conflicto	28.57	36.84	30.08	4.51
Identidad	33.33	41.90	17.14	7.62

Posteriormente, se observaron los resultados obtenidos en cada una de las variables, el promedio que obtuvo cada variable y el nivel de percepción de acuerdo con la nomenclatura establecida. De acuerdo con el cuadro 7 todos los valores están entre un promedio de 2.56 – 2.96, lo que indica que el clima de la empresa es bueno.

Cuadro 7

Promedios obtenidos de acuerdo con cada variable

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno

Variable	Promedio	Nomenclatura
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

Conforme al cuadro 8, la variable con mejor promedio es identidad, esta variable hace referencia al sentimiento de pertenencia a la organización, con una puntuación de 2.92, de acuerdo con los porcentajes de satisfacción ubicados en el cuadro 6, está ubicada en la categoría de bueno, el 41.90% están de acuerdo con la identidad que cuentan los trabajadores de la empresa.

Cuadro 8

Variable Identidad

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

La percepción de los empleados de acuerdo con la variable responsabilidad está dentro de la categoría bueno con un promedio de 2.88, siendo el segundo mejor puntuado después de la variable identidad. La responsabilidad es la percepción del empleado de acuerdo con el compromiso que tiene con su trabajo, por lo que de acuerdo con su puntuación podemos notar que los empleados de esta empresa sienten están comprometidos correctamente con sus labores, con un porcentaje de 41.33 estando de acuerdo.

Cuadro 9

Variable Responsabilidad

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno

Variable	Promedio	Nomenclatura
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

De acuerdo con el cuadro 10, la variable de estándares de desempeño está ubicada en la categoría bueno con una puntuación de 2.88 al igual que la de responsabilidad, las dos variables tuvieron el mismo puntaje. La variable de estándares de desempeño obtuvo un 50% el cual estuvo de acuerdo, es decir el 50% estuvieron de acuerdo con el correcto énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Cuadro 10

Variable Estándares de Desempeño

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

Conforme al cuadro 11, la variable apoyo obtuvo una calificación de 2.78, ubicada en la categoría bueno, es decir los empleados consideran que se encuentra en un buen estado. El 36.59% manifestó estar de acuerdo con el apoyo existente en la organización y un 7.32% muy en desacuerdo, siendo este un porcentaje bajo en comparación a las demás variables.

Cuadro 11

Variable Apoyo

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

De acuerdo con el cuadro 12, el conflicto obtuvo el mismo puntaje que la variable apoyo, con un promedio de 2.78, ubicada en la categoría bueno ya que está dentro del rango, el 36.84% de los empleados están de acuerdo, es decir que aceptan las opiniones discrepantes o comentarios que puedan ser mencionados por los demás.

Cuadro 12

Variable Conflicto

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

Conforme al cuadro 13, la variable estructura fue calificada con un promedio de 2.70, esta variable está vinculada con las reglas, normas, procesos y procedimientos de la organización. Por su puntuación está ubicada en la categoría de bueno, con un 37.80% de los encuestados estando de acuerdo con la estructura que existe en la empresa.

Cuadro 13

Variable Estructura

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

La variable riesgo hace referencia a la percepción que tienen los empleados acerca de dificultades y obstáculos que conlleva su trabajo, de acuerdo con el cuadro 14, se puede observar que la variable riesgo obtuvo una calificación de 2.64, está ubicada en la categoría bueno, es la tercera variable con menor puntaje.

Cuadro 14

Variable Riesgo

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

Según el cuadro 15, se observa que la variable calor obtuvo una puntuación de 2.61. Esta variable se refiere a la percepción que los empleados tienen sobre la presencia de un entorno laboral agradable y relaciones sociales positivas en la empresa. Está ubicada en la categoría bueno, sin embargo, es la segunda variable con el menor promedio obtenido.

Cuadro 15

Variable Calor

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

La percepción de los empleados de acuerdo con la variable recompensa fue buena, no obstante, es la variable con la puntuación más baja, a pesar de ello la calificación es de 2,56 y la ubica en una categoría bueno. Esta variable hace referencia a los estímulos recibidos por el trabajo bien realizado por parte de los empleados. Un 13.67% expresó que se encuentran muy en desacuerdo conforme a la recompensa existente en la empresa.

Cuadro 16

Variable Recompensa

Variable	Promedio	Nomenclatura
Estructura	2.70	Bueno
Responsabilidad	2.88	Bueno
Recompensa	2.56	Bueno
Riesgo	2.64	Bueno
Calor	2.61	Bueno
Estándares de desempeño	2.88	Bueno
Apoyo	2.78	Bueno
Conflicto	2.78	Bueno
Identidad	2.92	Bueno
Promedio Global	2.75	Bueno

Plan de Mejora

Con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la empresa, las variables de riesgo, calor y recompensa necesitan un plan de mejora, debido a que es necesario para abordar los desafíos que están afectando el entorno laboral de los empleados, y que, con la aplicación de el plan de mejora, se

pueda promover el compromiso y la satisfacción de los empleados y así obtener mejores resultados en la empresa, aumentar la productividad, reducir el estrés laboral. Todo esto conlleva a tener un ambiente de trabajo más saludable y exitoso, por ende, resultados generales positivos. Estas tres variables deben ser tomadas en cuenta para empezar con el cambio del clima organizacional de la empresa.

Variable Riesgo

El riesgo se refiere a las situaciones o condiciones dentro de una organización que pueden generar consecuencias negativas para el bienestar y desempeño de los empleados, y por lo tanto en el desempeño general de la organización. Estos riesgos pueden surgir de diferentes fuentes, tales como problemas de comunicación, falta de liderazgo efectivo, ambientes de trabajo tóxicos, entre otros.

Diagnóstico.

Posterior a la aplicación del instrumento, y el análisis de los resultados obtenidos, se observó que la variable riesgo, obtuvo una calificación de 2.64, esta se ubica en una categoría bueno, por lo que, debe ser tomada en cuenta debido a que es la tercera variable menos puntuada y se necesita establecer un plan de mejora para así mejorar el clima organizacional en la empresa.

Objetivo Estratégico.

Proporcionar los recursos adecuados para corregir la percepción actual de la variable riesgo en la empresa INAVIH agrícola.

Factor Detectado.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la puntuación de la variable riesgo se refiere a la poca satisfacción por parte de los empleados conforme a la comunicación que existe dentro de la empresa, los desafíos que impone su trabajo.

Cuadro 17

Plan de mejora para la variable Riesgo

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	Fomentar una comunicación clara y abierta en la organización, en términos de políticas y procedimientos de gestión de riesgos Asegurarse siempre de que los empleados estén bien informados y se sientan seguros para comunicar cualquier situación relacionada a la toma de riesgos. Promover un liderazgo participativo, donde los lideres de la empresa estén comprometidos con la gestión de riesgos y demuestren interés en las inquietudes de los empleados.
¿Cómo se hará?	Reuniones con el equipo para discutir detalladamente acerca de las políticas de gestión de riesgos existentes en la empresa. Capacitar a los líderes de la empresa en gestión de riesgos y fomentar su compromiso con la seguridad y el bienestar de los empleados. Realizar sesiones con los empleados para lluvia de ideas y grupos de trabajo para involucrarlos en la identificación y solución de riesgos.
¿Dónde se hará?	En las diferentes áreas de trabajo de la empresa.
Responsable:	Jefes del departamento, Gerente general
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	Realizar evaluaciones periódicas para determinar si han existido mejoras en la variable riesgo.
Presupuesto estimado	2,500 lempiras por capacitación

Variable Calor

La variable calor se refiere a la percepción que tienen los empleados de acuerdo con un ambiente afectivamente positivo y cálido en el entorno de trabajo. El calor es la percepción de una buena confraternidad general (Contreras y Matheson, 1984). Esta variable también se refiere a que los empleados se sienten apoyados y valorados por sus compañeros y jefes de trabajo.

Diagnóstico.

Después de aplicar el instrumento y analizar los resultados obtenidos, se encontró que la variable calor es la segunda con menor puntaje con un promedio de 2.61, lo que indica que a pesar de estar ubicada en una categoría “bueno” esta área debe ser tomada en cuenta. Por lo que, es necesario establecer un plan de mejora de acuerdo con esta variable debido a que es muy importante ya que es la que se refiere a que los empleados se encuentren laborando en un ambiente saludable en el que existe la cordialidad.

Objetivo Estratégico.

Fomentar un entorno laboral en el que se promueva la construcción de relaciones saludables y positivos entre los miembros del equipo.

Factor Detectado.

Los empleados sienten que el ambiente en el cual se encuentran laborando no es tan confortable y cálido, lo que indica que no se sienten apoyados de una manera significativa por sus compañeros y jefes de trabajo, por lo tanto, tienen baja satisfacción con respecto al calor existente dentro de la empresa.

Cuadro 18

Plan de mejora para la variable Calor

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	Promover un ambiente laboral en el cual los empleados puedan sentirse cómodos expresando sus ideas y opiniones. Ofrecer capacitaciones que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos relacionados a los beneficios del trabajo en equipo. Celebraciones de eventos especiales y fechas importantes como cumpleaños. Organizar actividades las cuales fomenten el trabajo en equipo.
¿Cómo se hará?	Establecer fechas en las cuales sea posible realizar programas de formación y crecimiento personal. Realizar los grupos focales cada cierto tiempo en el cual los empleados puedan expresarse.

Acción	Descripción
	Realizar actividades las cuales impliquen que los empleados se conozcan entre sí.
¿Dónde se hará?	En todas las áreas de trabajo.
Responsable:	Gerente y subgerente de la empresa.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	Realizando encuestas periódicas de monitoreo para determinar las mejoras existentes en la variable.
Presupuesto estimado	1,500 lempiras mensuales

Variable Recompensa

La recompensa se refiere a las cosas las cuales los empleados consideran gratificantes en su trabajo, estas pueden ser tangibles como intangibles y pueden incluir oportunidades de desarrollo, salario, reconocimiento, entre otros. Estímulos recibidos por un trabajo bien realizado.

Diagnóstico.

Posterior a la aplicación del instrumento y realizar el análisis de los resultados, se observó que la variable "recompensa" fue la que obtuvo una puntuación más baja con un promedio de 2.56, ubicada en la categoría bueno, sin embargo, debe ser tomada en cuenta debido a que es la variable con menor puntaje y es necesario un plan de mejora debido a que esta variable hace que los empleados de una empresa que sientan gratificados y satisfechos en su trabajo.

Objetivo Estratégico.

Mejorar la satisfacción de los empleados mediante el fortalecimiento de la variable recompensa.

Factor Detectado.

Los empleados sienten que las cosas los cuales los hace sentir gratificados en su trabajo pueden ser mejoradas y que podrían recibir estímulos ya sean tangibles o intangibles al momento de realizar bien su trabajo.

Cuadro 19

Plan de mejora para la variable Recompensa

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	Proporcionar a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, como estimulo por su trabajo bien realizado. Mejorar la comunicación interna para mantener a los empleados informados acerca de cambios existentes o decisiones relevantes. Establecer y promover relaciones laborales positivas, las cuales sepan apoyarse entre sí y celebrar los logros del otro.
¿Cómo se hará?	Implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoren los logros de los empleados tales como (menciones en reuniones o eventos corporativos, certificados de reconocimiento, beneficios adicionales). Promover la participación en la generación de ideas y resolución de problemas. Realizar reuniones de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus pensamientos con respecto a que se podría realizar para promover mejoras de acuerdo con la “recompensa”.
¿Dónde se hará?	En todas las áreas de trabajo.
Responsable:	Gerente y subgerente de la empresa.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	Realizar evaluaciones periódicas como encuestas de monitoreo cada cierto tiempo para evaluar la efectividad de las medidas implementadas.
Presupuesto estimado	1,500 lempiras mensuales

Confiabilidad

El coeficiente Alpha de Cronbach es una medida utilizada para evaluar la consistencia interna de una escala o instrumento de medición, este coeficiente varía entre 0 y 1, donde un valor más cercano a 1 indica una mayor confiabilidad.

En el presente estudio, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.79. Este resultado indica que el instrumento utilizado en el estudio muestra una consistencia interna adecuada. Los ítems

incluidos en la escala se relacionan de manera coherente y confiable con el constructo que se pretendía medir.

Un valor de 0.79 indica que la confiabilidad del instrumento es muy fuerte debido a que está dentro del rango de 0.70 a 1.00.

Por lo que, el resultado de 0.79 para el coeficiente Alpha de Cronbach indica que el instrumento utilizado es confiable y brinda mayor confianza en la validez de los resultados obtenidos

Conclusiones

Después de evaluar el clima organizacional en INAVIH agrícola, se determinó que es considerado como “bueno”, ya que obtuvo una calificación de 2.75, los empleados perciben un entorno de trabajo satisfactorio en la empresa.

Se identificó las variables de riesgo, calor y recompensa, siendo las más críticas debido a que obtuvieron las menores puntuaciones por parte de los empleados encuestados.

Se construyó un plan de mejora para cada una de las 3 variables las cuales se encuentran con menor puntaje y lo aceptó el dueño de la empresa.

Recomendaciones

Realizar un estudio de clima organizacional anual para determinar en qué medida han sido de ayuda los planes de mejora propuestos para cada variable.

Contratar un profesional en el área de los recursos humanos para que pueda darle seguimiento al plan de mejora propuesto en cada variable.

Implementar todas las estrategias planteadas en el plan de mejora para poder observar resultados positivos y mejoras en el clima organizacional global de la empresa.

Implementar un programa integral de capacitación y sensibilización en prácticas laborales éticas y responsables.

Referencias

Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B. y Ramiro, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, *20*(2), 1–20. https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295/1317

Barrios, S. y Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, *14*(1), 136–141. https://www.scielo.br/j/rlae/a/Htfc5SpcDQPw8LSsSGsKdCs/?lang=es&format=pdf

Casas, S. B. y Klijn, T. P. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable [Health promotion and a healthy workplace]. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, *14*(1), 136–141. https://doi.org/10.1590/S0104-11692006000100019

Castro, P., Cruz, E., Hernández, J., Vargas, R., Luis, K., Gatica, L. y Tepal, I. (2018). Una perspectiva de la calidad de vida laboral. *Revista Iberoamericana De Ciencias*. http://reibci.org/publicados/2018/dic/3200115.pdf

Contreras, B. y Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista De Trabajo Social*, 27–37. https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf

Duque, M. (2023, 24 de mayo). *Sobre el coeficiente Alpha de Cronbach y su interpretación en la evaluación educativa.* Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia. https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/608/612

Inicie y Mejore su Negocio (2016). El recurso humano y la productividad. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social*, *50*(3), 307–314. https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf

Mora, J. L. y Mariscal, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores.* Publicación en línea avanzada. https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307

Mujica de González, M. y Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Laurus*, *13*(24), 290–304. https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf

Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, *3*(9), 33–51. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573481.pdf

Anexos

Anexo A

Cuestionario de Litwin y Stringer

Escuela Agrícola Panamericana Zamorano

Esta encuesta tiene como objetivo la recolección de datos para la investigación del clima organizacional de la empresa INAVIH S.A., los datos recolectados son de gran importancia para conocer el ambiente laboral para de acuerdo con esto tomar decisiones para implementar mejoras en la empresa, por lo cual se agradece su colaboración respondiendo las preguntas del siguiente cuestionario.

La información recolectada será completamente de forma anónima y confidencial.

En la siguiente encuesta indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con 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.		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 gerencia 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 gerencia 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 hacerlas 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 gerencia 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 gerencia 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 Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				

37	La gerencia 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 gerencia 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 gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				
47	La gerencia 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				

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo B

Carta de remisión

Escuela Agrícola Panamericana Zamorano

Departamento de Agronegocios

Carta de remisión

Maria Alexandra Aguirre Espinoza

Estudio de clima organizacional en la empresa INAVIH S.A., en Honduras.

Junio, 2023

Es un placer dirigirme a ustedes para remitirles un informe detallado sobre el estudio de clima organizacional que recientemente se ha llevado a cabo en su empresa. Durante el período de evaluación, se recopilaron y analizaron datos exhaustivos con el objetivo de comprender el entorno laboral y la satisfacción de los empleados en su organización.

Me complace informarles que el estudio revela un clima organizacional saludable y positivo en su empresa, los empleados han expresado buenos niveles de satisfacción, compromiso y motivación en sus respuestas y comentarios. El clima organizacional global es bueno.

Para realizar el estudio se utilizó un cuestionario el cual consta de 53 preguntas, mediante las cuales se midieron 9 variables que son: estructura, responsabilidad, recompensa. Riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad. Cada pregunta corresponde a una variable, por lo que, de esta manera se pudo observar cual es la variable con mayor puntaje y menor puntaje. El clima organizacional global tuvo un puntaje alto, entre un rango de 2 a 3, lo que lo ubica en la categoría bueno, sin embargo, gracias a la metodología empleada, se han identificado áreas de mejora potenciales que podrían fortalecer aún más el clima organizacional y así maximizar el potencial de los empleados.

En el informe adjunto, se proporciona un plan de mejora de acuerdo con cada una de las 3 variables que obtuvieron un menor puntaje y tienen oportunidad de mejorar, donde podrán ver acciones sugeridas para abordar estas áreas de mejora. Al implementar las medidas adecuadas, su empresa podrá fortalecer aún más su cultura laboral y mantener su posición como un empleador de elección.

Agradezco sinceramente la oportunidad de realizar este estudio y espero que el informe sea de utilidad para su empresa. Quedo a su disposición para cualquier consulta adicional.

Atentamente,

María Alexandra Aguirre Espinoza

VARIABLE RIESGO

El riesgo se refiere a las situaciones o condiciones dentro de una organización que pueden generar consecuencias negativas para el bienestar y desempeño de los empleados, y por lo tanto en el desempeño general de la organización. Estos riesgos pueden surgir de diferentes fuentes, tales como problemas de comunicación, falta de liderazgo efectivo, ambientes de trabajo tóxicos, entre otros.

PLAN DE MEJORA (RIESGO)

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	• Fomentar una comunicación clara y abierta en la organización, en términos de políticas y procedimientos de gestión de riesgos
	• Asegurarse siempre de que los empleados estén bien informados y se sientan seguros para comunicar cualquier situación relacionada a la toma de riesgos.
	• Promover un liderazgo participativo, donde los lideres de la empresa estén comprometidos con la gestión de riesgos y demuestren interés en las inquietudes de los empleados.
¿Cómo se hará?	• Reuniones con el equipo para discutir detalladamente acerca de las políticas de gestión de riesgos existentes en la empresa.
	• Capacitar a los líderes de la empresa en gestión de riesgos y fomentar su compromiso con la seguridad y el bienestar de los empleados.
	• Realizar sesiones con los empleados para lluvia de ideas y grupos de trabajo para involucrarlos en la identificación y solución de riesgos.
¿Dónde se hará?	• En las diferentes áreas de trabajo de la empresa.
Responsable:	• Jefes del departamento, Gerente general
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	• Realizar evaluaciones periódicas para determinar si han existido mejoras en la variable riesgo.

VARIABLE CALOR

La variable calor se refiere a la percepción que tienen los empleados de acuerdo a un ambiente afectivamente positivo y cálido en el entorno de trabajo. Esta variable también se refiere a que los empleados se sienten apoyados y valorados por sus compañeros y jefes de trabajo.

PLAN DE MEJORA (CALOR)

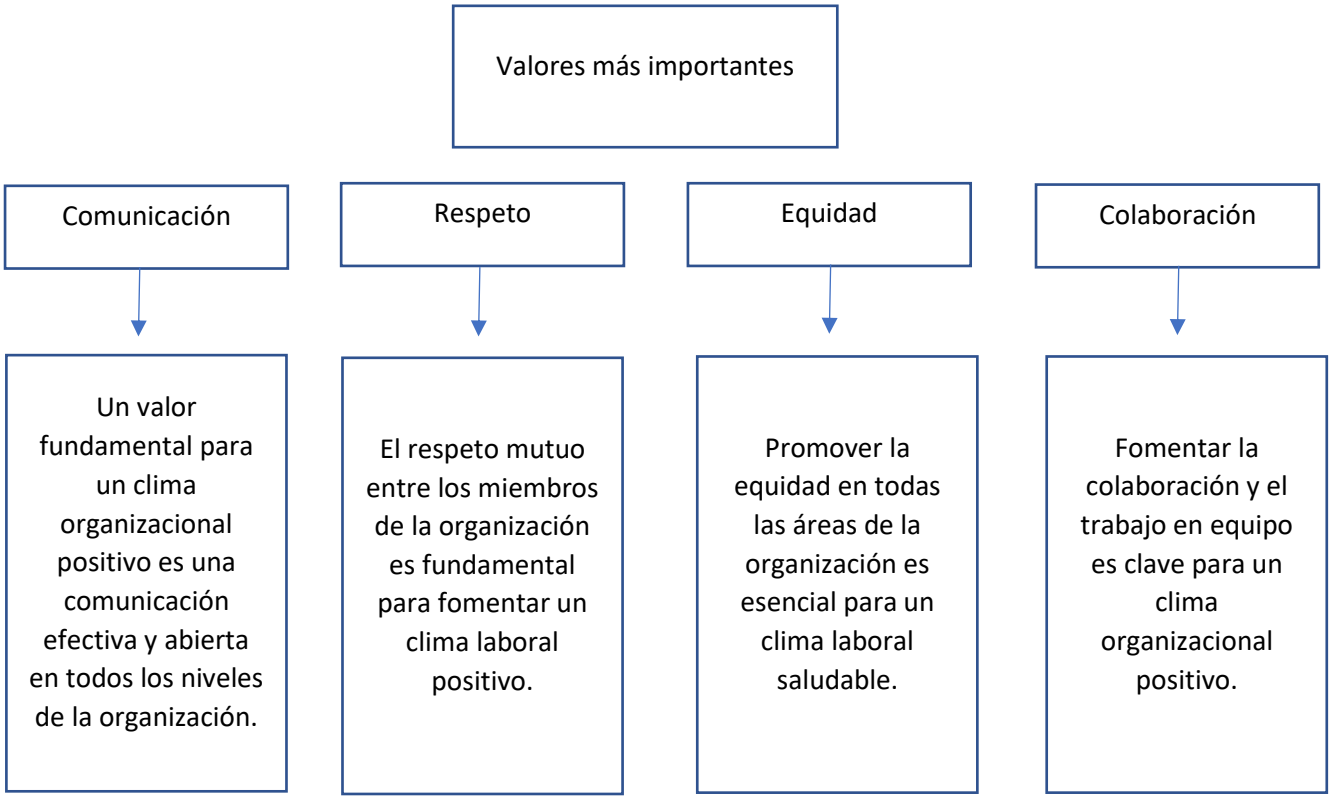
Acción	Descripción
¿Qué se hará?	• Promover un ambiente laboral en el cual los empleados puedan sentirse cómodos expresando sus ideas y opiniones.
	• Ofrecer capacitaciones que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos relacionados a los beneficios del trabajo en equipo.
	• Implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoren los logros de los empleados tales como (menciones en reuniones o eventos corporativos, certificados de reconocimiento, beneficios adicionales).
	• Organizar actividades las cuales fomenten el trabajo en equipo.
¿Cómo se hará?	• Establecer fechas en las cuales sea posible realizar programas de formación y crecimiento personal.
	• Realizar los grupos focales cada cierto tiempo en el cual los empleados puedan expresarse.
	• Realizar actividades las cuales impliquen que los empleados se conozcan entre sí.
¿Dónde se hará?	• En todas las áreas de trabajo.
Responsable:	• Gerente y subgerente de la empresa.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	• Realizando encuestas periódicas de monitoreo para determinar las mejoras existentes en la variable.

VARIABLE RECOMPENSA

La recompensa se refiere a las cosas las cuales los empleados consideran gratificantes en su trabajo, estas pueden ser tangibles como intangibles y pueden incluir oportunidades de desarrollo, salario, reconocimiento, entre otros. Estímulos recibidos por un trabajo bien realizado.

PLAN DE MEJORA (RECOMPENSA)

Acción	Descripción
¿Qué se hará?	• Proporcionar a los empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, como estimulo por su trabajo bien realizado.
	• Mejorar la comunicación interna para mantener a los empleados informados acerca de cambios existentes o decisiones relevantes.
	• Establecer y promover relaciones laborales positivas, las cuales sepan apoyarse entre sí y celebrar los logros del otro.
¿Cómo se hará?	• Implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoren los logros de los empleados.
	• Promover la participación en la generación de ideas y resolución de problemas.
	• Realizar reuniones de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus pensamientos con respecto a que se podría realizar para promover mejoras de acuerdo a la “recompensa”.
¿Dónde se hará?	• En todas las áreas de trabajo.
Responsable:	• Gerente y subgerente de la empresa.
Indicadores de proceso revisión de cumplimiento:	• Realizar evaluaciones periódicas como encuestas de monitoreo cada cierto tiempo para evaluar la efectividad de las medidas implementadas.

Anexo C

Valores más importantes