



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE
CONSTRUCCIÓN MERENDÓN, TEGUCIGALPA, HONDURAS
2026**

SUSTENTADO POR:

**ANDREA GABRIELA VILLALOBOS TORRES
ALBERTO JOSE RIVERA PACHECO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE PERSONAS**

**TEGUCIGALPA M.D.C, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS,
C.A.**

ABRIL, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN MERENDÓN,
TEGUCIGALPA, HONDURAS 2026**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE PERSONAS**

ASESOR METODOLOGICO

MARTHA HERNANDEZ

ASESOR TEMATICO

SARAH BRUGOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JULISSA JAMILETH CORTES OSORTO
SONIA DELMY GUZMAN GUTIERREZ
SORIA YAMILE MONTOYA OBANDO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Andrea Gabriela Villalobos Torres
Alberto José Rivera Pacheco

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN MERENDÓN TEGUCIGALPA, HONDURAS 2026.

**Andrea Gabriela Villalobos
Torres
Alberto Jose Rivera Pacheco**

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad analizar el nivel de clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa de construcción Merendón considerando las dimensiones de liderazgo, motivación, compensación salarial, condiciones laborales y satisfacción laboral, el estudio se sustentó por la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow y por la Teoría de los Dos Factores de Herzberg las cuales se desarrollan mediante la comparación entre motivación, satisfacción y condiciones del entorno laboral. La investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo mediante un diseño no experimental transversal y un alcance descriptivo conformado por la población general de la empresa siendo un total de 150 colaboradores. La recolección de datos fue obtenida mediante la aplicación de una encuesta estructurada con escala de tipo Likert y validada mediante Alfa de Cronbach con un nivel de confiabilidad de 0.90. Los resultados generales del estudio reflejan una percepción mayormente positiva para las dimensiones de motivación (67.6%) y condiciones laborales (66.6%) seguidas por liderazgo (62.6%) y satisfacción laboral (58.9%) siendo compensación salarial la valoración más baja (50.5%) finalmente se planteó una propuesta estratégica orientada al fortalecimiento de la compensación salarial.

Palabras claves: (compensación salarial, clima laboral, percepción)



GRADUATE SCHOOL

Assessment of the Work Environment at the Merendón Construction Company, Tegucigalpa, Honduras, 2026.

**Andrea Gabriela Villalobos Torres
Alberto José Rivera Pacheco**

Abstract

This research aimed to analyze the level of work environment perceived by the employees of the Merendón construction company, considering the dimensions of leadership, motivation, salary compensation, working conditions, and job satisfaction. The study was supported by Maslow's Hierarchy of Needs Theory and Herzberg's Two-Factor Theory, which explain the relationship between motivation, satisfaction, and workplace conditions. The research was conducted under a quantitative approach, using a non-experimental cross-sectional design with a descriptive scope, and involved the company's entire population, totaling 150 employees. Data were collected through the application of a structured survey using a Likert-type scale and validated through Cronbach's Alpha, with a reliability level of 0.90. The overall results of the study reflected a mostly positive perception in the dimensions of motivation (67.6%) and working conditions (66.6%), followed by leadership (62.6%) and job satisfaction (58.9%), while salary compensation received the lowest rating (50.5%). Finally, a strategic proposal aimed at strengthening salary compensation was presented.

Palabras claves: (salary compensation, work environment, perception)

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis abuelos quienes por su amor, enseñanzas y apoyo incondicional permanecen en mi corazón y siguen guiando mi camino, en homenaje en su memoria por que formaron una parte importante de mi vida, su presencia permanece viva y siguen siendo motivo de inspiración para mis logros.

Dedico el presente trabajo primeramente a Dios por ser siempre el centro de mi vida, así mismo a mis padres por todo su cariño y apoyo en cada paso que doy, así mismo a mis abuelos, aunque no estén físicamente, su recuerdo vive en cada uno de mis logros y en mi corazón

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios a por darnos sabiduría y fortaleza para culminar esta etapa importante en nuestras vidas.

Agradecemos a nuestros padres por su apoyo incondicional y ser nuestra motivación para continuar adelante que ha sido fundamental para lograr alcanzar nuestra meta.

Agradecemos a nuestros docentes por orientarnos con inteligencia y paciencia convirtiéndose en una parte significativa de nuestro aprendizaje y por su dedicación que ha permitido lograr nuestro crecimiento académico.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	13
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	15
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	15
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	18
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	19
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	22
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	22
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	22
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	24
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	25
ENFOQUE Y MÉTODOS	26
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2.1 POBLACIÓN.....	27
3.2.2 CENSO POBLACIONAL	27
3.3 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	27
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	29

3.4.1	FUENTES PRIMARIAS	29
3.4.2	FUENTES SECUNDARIAS	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		31
4	31
4.1.1	ANÁLISIS DE LA MUESTRA.....	31
4.1.2	ANÁLISIS RESULTADOS GENERALES	34
4.1.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS LIDERAZGO	35
4.1.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS MOTIVACIÓN	38
4.1.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS COMPENSACIÓN SALARIAL.....	41
4.1.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS CONDICIONES LABORALES	43
4.1.7	ANÁLISIS DE RESULTADOS SATISFACCIÓN LABORAL	45
4.1.8	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE VALORES MÁS ALTOS POR DIMENSIÓN .	47
4.1.9	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	50
4.1.10	SÍNTESIS DE RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		55
5.1	CONCLUSIONES	55
5.2	RECOMENDACIONES.....	56
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		57
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	57
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	57
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	57
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	58
6.4.1	DESCRIPCIÓN	58
6.4.2	DESARROLLO	59
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	62
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	63
6.7	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	64
6.8	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	67	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		70
ANEXOS		74

Anexo 1 encuesta. 74
Anexo 2. Alfa de Cronbach..... 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	22
Tabla 2. Operalización de variables.....	25
Tabla 3. Escala Likert	27
Tabla 4. Procedimiento	29
Tabla 5. Medidas de Control.....	62
Tabla 6. Cronograma de implementación.....	63
Tabla 7. Presupuesto e impacto del presupuesto	64
Tabla 8. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Merendón.....	12
Figura 2. Esquema de variables	24
Figura 3. Enfoque y Método	26
Figura 4. Género	31
Figura 5. Edad.....	32
Figura 6. Nivel educativo.....	33
Figura 7. Antigüedad en la empresa	33
Figura 8. Dimensiones Clima Laboral	34
Figura 9. Retroalimentación jefe inmediato.....	35
Figura 10. Interés de jefes por su equipo	36
Figura 11. Comunicación de metas.....	36
Figura 12. Apoyo de jefes en dificultades	37
Figura 13. Motivación en el trabajo.....	38
Figura 14. Interés y compromiso en actividades	38
Figura 15. Disfruto las actividades que realizo en mi trabajo.....	39
Figura 16. Equilibrio de trabajo-bienestar	40
Figura 17. Oportunidades de aprendizaje	40
Figura 18. Reconocimiento en actividades	41
Figura 19. Beneficios complementarios	42
Figura 20. Claridad de salarios y beneficios.....	42
Figura 21. Influencia del ambiente laboral	43
Figura 22. Equilibrio vida-trabajo.....	44
Figura 23. Herramientas y recursos laborales.....	44
Figura 24. Beneficios organizacionales	45
Figura 25. Relación beneficios-bienestar laboral.....	45
Figura 26. Relación expectativa-trabajo	46
Figura 27. Liderazgo.....	47
Figura 28. Motivación.....	48
Figura 29. Compensación Salarial	48
Figura 30. Condiciones Laborales	49

Figura 31. Satisfacción Laboral	50
Figura 32. Resultados específicos Liderazgo.....	50
Figura 33. Resultados específicos Motivación	51
Figura 34. Resultados específicos Compensación Salarial.....	52
Figura 35. Resultados específicos Condiciones Laborales	52
Figura 36. Resultados específicos Satisfacción Laboral.....	53

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El ámbito y herramientas para utilizar por parte de Talento Humano ha evolucionado, actualmente estas se basan de acuerdo a los objetivos que las empresas establezcan, para las organizaciones es sumamente importante evaluar y conocer el rendimiento del personal, así como emplear un sentido de pertenencia mediante el crecimiento profesional con el fin de que esto se alinee a las metas institucionales. Entre las herramientas más importantes y utilizadas para lograr estos objetivos la evaluación de clima laboral tiene un papel sumamente fundamental ya que mediante ella se logrará evaluar y mejorar rendimiento, identificar fortalezas, así como debilidades que podrán trabajarse mediante un plan de retroalimentación y mejora con el fin de emplear una planificación estratégica que permita orientar las decisiones de acuerdo a las necesidades de la organización.

La gestión del talento humano ha ido presentando diversos cambios más allá de las funciones y proceso administrativos tradicionales, como parte de su enfoque está en medir el rendimiento de los colaboradores reconociendo que el recurso humanos posee un valor extraordinario el cual debe de tener un enfoque especial con el fin de lograr que se emplee motivación y crecimiento profesional en ellos, parte de este proceso implica conocer como el personal se siente en su entorno de trabajo ya que de esta manera se logran mejorar problemas e intervenir en mejoras que permitan el fortalecimiento de la organización.

La empresa Merendón ha evolucionado y crecido con el tiempo sin embargo carece de un proceso formal y estandarizado que permita identificar áreas de mejora y establecer estrategias de acuerdo a resultados obtenidos. Ante la situación identificada mediante esta investigación se pretende diseñar e implementar una evaluación de clima laboral que permita fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa. Para lograr la implementación de esta herramienta se evaluarán 5 criterios de trabajo y se implementara un instrumento de evaluación que permita lograr una identificar la manera en la que se percibe e influye el liderazgo, motivación, condiciones laborales, compensación salarial, así como también satisfacción laboral por parte de los empleados.

Los elementos por evaluar han sido objeto de investigación y estudios en la gestión de Recursos Humanos ya que cumplen un rol esencial y son de relevancia para lograr formar empresas

productivas bajo un entorno laboral saludable. El análisis de la investigación permitirá gestionar y contribuir al desarrollo de una empresa bajo el compromiso hacia los resultados de una cultura organizacional sólida que permitan el crecimiento del talento de manera eficiente.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La administración se basa en un proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo por quienes forman parte de una organización con el fin de lograr cumplir metas y objetivos establecidos por la misma. (García Ruiz & Benavides Quinto, 2020) Esta se convierte en una función fundamental dentro de las organizaciones ya que mediante ella se permite alinear las actividades del talento humano de acuerdo a las metas por cumplir así mismo se basa en el reconocimiento que se le da al recurso humano identificándolo como un elemento excepcional para la implementación de un ambiente laboral efectivo.

Según la Quindío surge entonces la necesidad de racionalizar los recursos y los procesos y poco a poco va cambiando el estudio formal de la administración, a través de teorías, postulados y enfoques, preocupados por cómo se manifestó al principio básicamente por lograr la eficiencia y la eficacia (Universidad del Quindío, s. f.). Frederick Taylor considerado el padre de la administración científica realizó un análisis sobre el trabajo de la industria donde se enfocó en dimensiones de tiempos de trabajo y remuneración del mismo con el objetivo de aumentar las actividades operativas: Debido a la evolución y estudios realizados se creó el movimiento de relaciones humanas por parte de Elton Mayo quien se basó en un enfoque sobre el bienestar psicológico y social de los trabajadores dentro de las empresas lo cual con el paso del tiempo conllevó al estudio de la gestión del talento humano basado en el clima laboral.

Edel, R. et al. (2007) como se citó en (M. Ramos & Constanza, 2012). El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Implementar una evaluación de clima laboral permite evaluar el compromiso, motivación y satisfacción que los empleados tienen basado en un conjunto de encuestas que permitan obtener información sobre la manera en la que el ambiente laboral es percibido.

La herramienta de clima laboral se ha convertido en un recurso que permite identificar un conjunto de necesidades desde comunicación, liderazgo entre otros, esto ayuda a que la toma de decisiones sea basada y orientada en estrategias de acuerdo al buen manejo de la cultura organizacional que se basa en el crecimiento y desarrollo del aprendizaje y se conduce hacia el bienestar ambiental.

Merendón es una empresa que funciona como desarrolladora inmobiliaria que se estableció en la ciudad de Tegucigalpa en el año 2020, su enfoque se basa en el desarrollo de la vida de las personas mediante el ofrecimiento de espacios de comunidad innovadores como lo son apartamentos residenciales, oficinas y locales comerciales. Debido a su gran crecimiento y desarrollo su estructura organizativa también ha evolucionado junto con su fuerza laboral es por ellos que surge la necesidad de evaluar la percepción que poseen los colaboradores de acuerdos a los aspectos que abarcan el clima laboral.

La empresa Merendón no cuenta con una herramienta formal que le permita evaluar el clima laboral lo cual podría no estar permitiendo identificar respuestas a las causas como ser rotación de personal, necesidades y expectativas sobre los colaboradores que impliquen la aplicación de acciones de mejora basadas en datos específicos, mediante la aplicación de este tipo de herramienta se lograra recopilar información relevante y diseñar nuevas estrategias que permitan mejorar y promover una empresa mayormente productiva, un entorno laboral alineado a los objetivos organizacionales

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa Merendón no ha establecido alguna política que implique la aplicación de un instrumento que permita medir la percepción que tienen los colaboradores de acuerdo a los factores que influyen en el clima laboral. Ante la falta de este tipo de evaluaciones se limita que los jefes de área puedan identificar oportunidades de mejora, así como fortalezas que impliquen mejorar la toma de decisiones orientadas en el bienestar laboral, así como también en el cuidado sobre el desempeño de los colaboradores.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La correcta formulación del problema es fundamental porque permite comprender con precisión la situación que se desea analizar y orientar el estudio hacia las causas reales que afectan

a la organización, “El planteamiento del problema es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos y la ruta a seguir”.(S. Hernandez et al., 2023)

¿Cuál es el nivel de clima laboral percibido por lo colaboradores de la empresa Merendón en el año 2026 considerando las dimensiones de liderazgo, motivación, compensación laboral, condiciones laborales y satisfacción laboral?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel de liderazgo percibido por lo colaboradores de la empresa Merendón?
2. ¿Cuál es el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón?
3. ¿Cuál es la percepción sobre la compensación salarial de los colaboradores de la empresa Merendón?
4. ¿Cuál es el nivel de percepción de las condiciones laborales de los colaboradores de la empresa Merendón?
5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Merendón?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el nivel de clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa Merendón considerando las dimensiones de liderazgo, motivación, compensación salarial, condiciones laborales y satisfacción laboral.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores de la empresa Merendón.
2. Identificar el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón.
3. Evaluar la percepción de la compensación salarial que tienen los empleados de la

empresa Merendón.

4. Evaluar el nivel de percepción de las condiciones laborales que tienen los empleados de la empresa Merendón.
5. Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Merendón.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En un mundo tan innovador como en el que se vive actualmente, las empresas deben estar al tanto sobre las tendencias tecnológicas, los cambios en un entorno tan competitivo y las nuevas demandas en el mercado para poder buscar estrategias innovadoras, y así mismo, es indispensable que las organizaciones se mantengan actualizadas y desarrollen capacidades internas que les permita atraer el talento más idóneo, por ello, “la innovación desempeña un papel clave en el éxito empresarial, y la política tecnológica resulta fundamental para explicar por qué algunas empresas logran mejores resultados de innovación que otras”.(Carlier et al., 2024)

El siguiente apartado expone los beneficios que aportará el presente estudio y las estrategias positivas que podrían implementarse en el futuro a partir de sus resultados. Comprender la relevancia de esta investigación es fundamental, pues permite contextualizar su aporte y sustentar la necesidad de desarrollarla ya que, “En investigación, la justificación se refiere al porqué y al para qué de la investigación que se va a realizar, es decir, justificar una investigación consiste en exponer los motivos por los cuales es importante llevar a cabo determinado estudio”. (Torres & Augusto, s. f.)

“En Honduras, diversas empresas de diferentes rubros como ser Pedidos Ya, Nestlé, Vesta, DHL, Auto fácil, utilizan encuestas de clima laboral para evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre varios factores que impactan directamente en él” (Great Place To Work, s. f.) Actualmente la empresa de construcción Merendón no ha establecido alguna política que implique la aplicación de un instrumento que permita medir su percepción hacia ciertos factores como ser el liderazgo, motivación, compensación salarial, condiciones laborales y satisfacción laboral, por lo que se ha observado un aumento en los niveles de rotación, estrés, y así mismo, una disminución en los niveles de productividad y el empoderamiento hacia la empresa, recordemos que, el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de

gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo (Marchant, 2006).

No contar con una encuesta de clima laboral, podría ocasionar una consecuencia organizacional negativa, la organización puede estar tomando decisiones “a ciegas”, ya que no disponen de información concreta de cómo se sienten los colaboradores de la empresa Merendón, así como también los factores que podrían estar afectando su rendimiento, mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales. (Marchant, 2006)

La medición de clima laboral es una herramienta que facilita conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones, sirve para poder visualizar ciertos problemas dentro de la organización como por ejemplo: alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente, entre otros, por eso recomendable realizar la medición del clima laboral, recordemos que el clima laboral es una serie de instrumento que se utiliza, con el objetivo de medir la percepción positiva o negativa del personal en relación a las condiciones que encuentra en la organización para desempeñar su trabajo y se realiza con el fin de anticipar y detectar posibles problemas y focos de conflicto interno, proponiendo acciones concretas para solucionarlos.(Rivas & Viteri, s. f.)

En toda empresa se debería aplicar el instrumento de evaluación de clima laboral ya que “Analizar el Clima Laboral redundante directamente en la retención de talentos y puestos claves de la organización, anticipándose proactivamente a la problemática que traería, aparejado un Ambiente Laboral negativo para el Personal”.(Rivas & Viteri, s. f.) Además que la aplicación de tal herramienta proporciona información precisa y sobre todo útil para la empresa, ya que de la misma se obtiene una retroalimentación por parte de los colaboradores, con respecto a la organización, sus normas, procesos y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia de los colaboradores, etc., así mismo, traen consigo beneficios de impacto inmediato para la

organización como ser determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa, identificar fuentes de conflictos que puedan traer resultados inadecuados, evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica, corregir comportamientos de los directivos y personal en general.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se desarrollará el marco teórico mediante el cual se pretende sustentar el objetivo de la investigación brindando una amplia exploración hacia el análisis de la situación actual basada en el clima laboral y sus elementos, así mismo un conjunto de conceptos claves que permitirán la comprensión de los temas abordados y también las teorías que sustentan el estudio. Este capítulo pretende facilitar un soporte teórico que permitirá desarrollar y analizar la investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A continuación, se presentan las diversas teorías que sustentan el estudio basado en análisis de la situación actual macro (como un problema desde la perspectiva mundial), análisis de la situación actual basado en el microentorno (a nivel de región) así como también un análisis interno que abarca la ciudad o departamento en la cual se desarrolla la investigación, no obstante, el capítulo narrará teorías, conceptualización, así como un marco legal que sustente el estudio.

2.1.1 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

El análisis de macroentorno se basa en un estudio que repercute las decisiones que la administración toma de acuerdo con las condiciones cambiantes de manera general desde una perspectiva global económica, demográfica, social e incluso políticas siendo como tales factores que la empresa no puede controlar debido a que su entorno es completamente externo. (Hill & Jones, 2013)

Según Bordas Martínez a lo largo del tiempo los conceptos de trabajo y trabajador han cambiado y recibido diversos cambios desde un entorno económico, tanto político como también cultural general un estudio complejo sobre el comportamiento y correcto manejo del personal empresarial. En base a ellos se como parte del estudio el clima laboral el cual permite mediante el mismo “abordar adecuadamente su complejidad desde perspectivas multidisciplinarias” (Bordas, 2016)

Se destaca que desde el estudio de la psicología Kurt Lewin basado en su teoría topológica incide en que la conducta que una persona tiene se ejerce debido a una percepción subjetiva que se tiene sobre entorno general que le rodea, no obstante, existen un conjunto de hipótesis que basan sus estudios en clima laboral debido a que ha sido un tema de interés por la relevancia que tienen

las amplias dimensiones que implican este tipo de teoría.

Por lo tanto el clima laboral podría comprenderse como un reflejo sobre la cultura que las organizaciones desean emplear, por lo que el clima influye en la manera en cómo los empleados interpretan su entorno laboral como ser productividad, satisfacción en el trabajo que se desempeñan, aunque el clima laboral no es algo tangible si produce efectos por lo que las organizaciones procuran el atraer lograr conservar a las personas que se adapten al clima existente lo cual permite que se obtenga un patrón cultural que sea estable y enriquecedor de manera general. (Garcia, 2022)

Un estudio realizado por Rankmi, Benchmark de clima organizacional 2025 evaluó aproximadamente 107 distintas organizaciones a nivel regional de Latinoamérica, midiendo variables como ser satisfacción, compromiso laboral y permanencia. De manera general los datos analizados reflejaron un clima laboral favorable con algunas diferencias de contraste entre algunos países.

En Chile la evaluación demostró que el mercado laboral tiene expectativas elevadas junto a una satisfacción y compromiso laboral alto sin embargo una disposición por recomendar a las empresas en nivel bajo convirtiendo como desafío el lograr la fidelidad de sus empleados, así mismo Perú obtuvo resultados similares siendo la mayor cumbre de preocupación las brechas de genero lo cual implica moldear los refuerzos de posiciones y refuerzo entre temas de inclusión así como de justicias, por otra parte México demostró tener empleados con altos niveles de compromiso sin embargo con un bajo nivel de satisfacción debido a las expectativas de lo que en realidad se vive dentro de las organizaciones siendo factores claves temas de liderazgo, ambiente laboral, crecimiento profesional entre otros.

Aunque cada país posee distintos desafíos, muchos comparten un patrón de interés en el bienestar laboral lo cual implica ampliar temas de liderazgo, empatía, cultura e inclusión.

2.1.2 ANÁLISIS DE MICROENTORNO

A nivel de Centroamérica, es importante mencionar que existen empresas orientadas en realizar la labor de investigar y conocer el nivel de satisfacción que los colaboradores manifiestan en relación con los aspectos del entorno o ambiente de trabajo, con el fin de medir a las empresas y promover mejoras en el desarrollo del talento humano.

Hoy en día, se destaca por su nivel de análisis y confiabilidad la organización Great Place To Work, empresa que “investiga y reconoce a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo. Tomando como base la información de más de 10 millones de colaboradores, este estudio sobre la excelencia en el lugar de trabajo y prácticas de liderazgo es el más extenso y respetado a nivel mundial”. (*Los Mejores Lugares para Trabajar® en Honduras 2025 - GPTW CARCA, s. f.*)

Tiene por objeto hacer el proceso de participación en nuestro programa de mejores empresas de la manera más simple y directa posible. Hay cinco pasos básicos:

Paso 1 Registro

Paso 2 Evaluación

Paso 3 Análisis

Paso 4 Devolución

Paso 5 Resultados y premios. (*Los Mejores Lugares para Trabajar® en Honduras 2025 - GPTW CARCA, s. f.*)

Se realiza la aplicación de dos herramientas: Trust Index la cual mide cinco dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, y la segunda es Culture Audit en el cual se documentan las practicas, políticas e iniciativas del capital humano.

Es importante resaltar que las empresas que utilizan la evaluación de la percepción del clima laboral son las de rubro bancario ya que se ubican en los primeros lugares de las mejores empresas para trabajar.

El modelo de Great Place to Work establece que un excelente clima laboral se basa en la confianza entre colaboradores y líderes. Este modelo evalúa cinco dimensiones clave: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo.

Según Great Place to Work Institute (2022), las organizaciones que alcanzan altos niveles en estas dimensiones logran mejores resultados financieros y mayor retención del talento.

Para alinear los resultados de una investigación con estos criterios, es necesario que:

- Los empleados confíen en la dirección (credibilidad).
- Exista un trato digno y humano (respeto).
- Se perciba justicia organizacional (imparcialidad).
- Los colaboradores se sientan orgullosos de su trabajo (orgullo).
- Predominen relaciones positivas (compañerismo).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

La empresa Merendón es una desarrolladora inmobiliaria hondureña, esta fue fundada en la ciudad de Tegucigalpa en el año 2015 comenzó como una alianza, pero no fue hasta el año 2020 que se consolidó de manera independiente. Tiene como lema la búsqueda de transformación de la vida de las personas a través de espacios de comunidad innovadoras. La empresa se conceptualizó en la construcción de edificios que comparte espacios como oficinas, locales comerciales, así como también apartamentos como vivienda.

Su visión se basa en el logro del “desarrollo de un nuevo horizonte en la ciudad siendo una empresa líder que ayuda a cumplir los sueños de las personas y que apuesta al país.” Y posee como misión el “crear espacios de comunidad innovadoras que transformen la vida de las personas.” A su vez comparte un conjunto de valores como ser:

Buenas vibras

Comunicación Directa

Creatividad

Logrador

Con el paso del tiempo Merendón ha tenido un crecimiento significativo en cuanto a estructura organizacional esto ha implicado que los dentro de los departamentos ya estructurados existe una ampliación y distribución de personal, es por ello que su estructura se ha diversificado en cinco departamentos entre los cuales se encuentra Talento Humano, Desarrollos, Finanzas, Comercial, Propiedades y Sistemas, cada uno de ellos cumple con un conjunto de funciones

específicas que se orientan al logro de los objetivos de la empresa. El crecimiento que se ha obtenido ha sido debido a la alta demanda del mercado al que esta se orienta permitiendo e identificando un fortalecimiento en el negocio de manera interna.

El departamento que mayor influencia y crecimiento tiene es el de Desarrollos ya que este se divide en diferentes áreas como ser negociaciones y compras, diseño, administración, legal y mercadeo estos trabajan en conjunto con el objetivo de lograr la evolución correcta en los proyectos que están en ejecución, no obstante otro departamento que posee un volumen elevado de personal es Propiedades ya que también se divide en áreas como ser mantenimiento y operaciones quienes se encargan de la parte administrativa de los proyectos una vez están en función como servicio hacia los clientes. Actualmente la empresa cuenta con un total de 150 empleados los cuales están divididos en los departamentos mencionados y distribuidos tanto en la ciudad de Tegucigalpa como San Pedro sula.

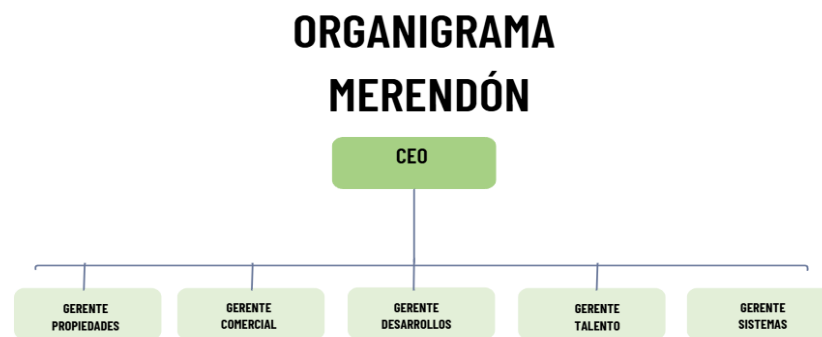


Figura 1. Organigrama Merendón

Fuente: Elaboración propia (2026)

A pesar del crecimiento de la empresa y la diversificación de cada área esta no cuenta con un proceso que le permita evaluar cómo se está gestionando el clima laboral. Talento como departamento responsable de este proceso no cuenta con una herramienta que le permita identificar la percepción, puntos de mejora y satisfacción que tiene los empleados de acuerdo a su entorno laboral.

Las empresas al no contar con una evaluación de clima laboral de manera periódica o anual

pueden tener un conjunto de problemas internos que no estén siendo resueltos a tiempo, tomando en cuenta que es mediante esta que se mide un conjunto de dimensiones como ser satisfacción laboral, bienestar, liderazgo, motivación entre otras, esto limita la capacidad de emplear decisiones basadas en resultados confiables. Por lo tanto, la empresa tiene como propósito aplicar y brindar un instrumento que permita evaluar el clima laboral de acuerdo a los lineamientos teóricos establecido en el mismo.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA: La Real Academia Española define la palabra comunicación como una “acción o efecto de comunicar o comunicarse” para las organizaciones esta definición es sumamente determinada con el objetivo de que mediante el trabajo fluya de manera coherente un desenvolvimiento de información que permita facilitar el logro de objetivos que sin importar el rol laboral que los mimos posean.

“La comunicación interna (Elías y Mascaray, 2003, como se citó en (Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación, 2021) es algo transversal en la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la comunicación interna deja de ser concebida solo como una herramienta para transmitir el punto de vista de la dirección de la empresa y se convierte en un elemento estratégico indispensable para que todos los miembros de la organización puedan tener una visión compartida.”

2.2.2 LIDERAZGO: el liderazgo es una herramienta que continuo los años se mantiene como enfoque de estudio debido a los diversos factores que influyen entre ella, es un instrumento que se utiliza mucho en el ámbito organizacional teniendo un impacto dentro de los factores y objetivos estratégicos que prevé tener una organización.

Definido por H.Koontz (1993) como se citó en (Zayas & Cabrera, 2006) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” Los líderes cumplen un rol que se basa en la confianza, la identificación de nuevas oportunidades, y la mejora continua y progresiva hacia sus seguidores.

2.2.3 TRABAJO EN EQUIPO: se basa en una estructura que se da mediante la colaboración, motivación, comunicación y liderazgo que se implementan en conjunto con el fin de

alcanzar el logro de objetivos establecidos, para lograr la correcta ejecución de este es necesario que existe el conocimiento de rol que debe cumplir cada uno que les permita afrontar cualquier tipo de cambios que surjan dentro del entorno organizacional. (Treviño et al., 2017) El trabajo en equipo permite que se de un mejor uso en los recursos así mismo que las actividades sean ejecutadas de manera rápida evitando la duplicación de trabajo y obteniendo resultaos favorecedores.

2.2.4 RECONOCIMIENTO: Macadams (2013) como se citó en indica que (De Leon, 2021) “el reconocimiento se define como un acto de agradecimiento lo cual ayuda a generar procesos positivos y refuerzo hacia sus actividades.” Mediante el reconocimiento laboral se valora el esfuerzo y desempeño que brindan los colaboradores de acuerdo a su trabajo realizado, esto suele ser recompensado mediante bonificaciones, aumento de salarios entre otros que elevan y contribuyen en el desempeño y compromiso.

2.2.5 MOTIVACIÓN: La RAE (real academia española) define la motivación como una acción y efecto de motivar, 2.f. motivo (causa), 3.f, conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona. La motivación tiene una variación de acuerdo a un conjunto de factores internos o externos que impliquen realizar una acción con el fin de lograr satisfacer una necesidad mediante el comportamiento en un momento determinado.

2.2.6 CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO: “Las condiciones de trabajo se refieren al conjunto de elementos, circunstancias y factores que rodean el entorno laboral en el cual los empleados desempeñan sus funciones. dentro de los aspectos que involucran las buenas condiciones físicas del trabajo se encuentra de manera general la infraestructura, una iluminación es el espacio de manera adecuada, así como también la calidad de instalaciones. Esto es esencial ya que esto influye e incrementa la productividad y el bienestar de acuerdo al entorno.

2.2.7 JUSTICIA ORGANIZACIONAL: Definida como la percepción que tienen los empleados acerca de la toma de decisiones que se implementar de acuerdo a lo que es justo y que involucra el entorno organizacional mediante la cual influye variables como ser la satisfacción laboral, el compromiso hacia el trabajo y los niveles de desempeño que se emplean.

“La justicia es uno de los elementos que legitima la autoridad, es un proceso colectivo y continuo en donde los individuos perciben activamente y sus interpretaciones y acciones subsecuentes dependen del contexto en el que están insertos.” (Hegtvedt, 2018 como se citó en

(Cetina Canto et al., 2023)

2.2.8 REMUNERACIÓN: Remuneración se define como el pago que recibe una persona por prestar sus servicios profesionales ante la realización de un trabajo, esta se obtiene de acuerdo a tratos establecidos con jefes, clientes o empleadores, estos acuerdos pueden ser establecidos por palabra o de manera escrita lo cual lo convierte en un proceso mayormente formal donde se establecen indicadores de sobre lineamientos específicos esperadores de acuerdo a condiciones que determinaran el pago. (Chiavenato I. , 1999, pág. 234) como fue citado en (Silva & Molina, 2018)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 Teoría de motivación de Maslow

Autor: Abraham Maslow

Año: 1943

La administración de recursos humanos requiere la creación y el mantenimiento de un medio ambiente para el desempeño de las personas que trabajan en grupos para el logro de un objetivo común. Por lo que el área no puede llevar a cabo su tarea sin saber qué es lo que motiva a las personas.

Como las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo en individuo, y se producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Así que tomando en cuenta que la satisfacción en el puesto es multifactorial y está sujeta a condiciones individuales, y que la insatisfacción en el puesto se correlaciona con la reducción de

la productividad, el ausentismo y los cambios de personal, cobra importancia que el administrador promueva la satisfacción en el puesto.

El modelo básico de motivación está formado por tres variables básicas: estímulo (causa), necesidad (deseo, tensión o inconformidad) y objetivo. Siempre que se produce una necesidad se rompe el equilibrio del organismo y se genera un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisficará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada. Satisfecha la necesidad el organismo retorna a su estado de equilibrio y se adaptará al ambiente.

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano. “Concibe que como el hombre es una criatura, sus necesidades crecen durante su vida, y como las vaya satisficando otras necesidades más elevadas ocuparán el predominio de su comportamiento”. (Allen Norman & Flores Sandí, 1998)

La teoría de Maslow, con un enfoque orientado hacia el interior, representa un valioso modelo acerca del comportamiento de las personas: Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento y sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales, el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, sexo, etc.), a partir de cierta edad el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, y surge la necesidad de seguridad, enfocado hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones.

Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal. En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales surgen las necesidades de autorealización, esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorealización lo son de las de estima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles más bajos han

sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativo y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

Un conocimiento de las necesidades humanas ayuda al área de recursos humanos a abordar el problema de motivar a los empleados. La motivación en el trabajo es compleja e individualizada por lo que existen varias técnicas de motivación, y además de producir satisfacción, fomenta la productividad y fortalece la voluntad colectiva para el logro de metas.

2.3.1.2 Teoría de la motivación e higiene

Autor: Frederick Herzberg

Años: 1959

La teoría de los dos factores o conocida también como la teoría de la motivación e higiene se basa en que existen dos factores que se interlapan en la satisfacción laboral en el trabajo, esto se divide en motivadores intrínsecos los cuales engloban aspectos como se logros, reconocimiento recibido, responsabilidad así como también el desarrollo de las personas, por otra parte están los factores externos llamados también de higiene mediante los cuales comprende temas como ser políticas de la empresa, sueldos, relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, seguridad y relación con cualquier entidad de mayor rango.(D. Ramos, 2012)

La implementación de la Teoría de dos factores fue un factor de debate académico lo cual conllevó a que se realizaran diversas investigaciones y la aplicación de pruebas en el ámbito industrial con el fin de evidenciar que tan orientada y certera era la teoría. La teoría fue aceptada de manera positiva sobre todo en los ámbitos empresariales sin embargo desde la perspectiva académica no fue de agrado. (Martínez et al., 2025)

“Gomer (2007) señala que Herzberg indico que los hallazgos de su investigación tuvieron como respaldo doce estudios los cuales implicaron un conjunto de diversos grupos de participantes en diversos países como ser Finlandia y Hungría, esto permitió que se obtuviera diversidad en cuanto a resultados”. (Madero, s. f.) La teoría de Herzberg es un modelo teórico que ayuda identificar mediante ella cualquier tipo de percepciones negativas que tenga los colaboradores del ambiente laboral de una empresa y como tal permite que se puedan implementar mejoras en cuando a factores motivaciones que generen un sentido de compromiso, satisfacción y de pertenencia, al ser el factor humano uno de los elementos claves para el desarrollo y crecimiento empresarial es importante contemplar la propuestas de mejoras mediante diversos programas que empleen mejoras para el fortalecimiento del ambiente laboral.

La investigación se sustenta bajo la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1943) y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) ambas evalúan y permiten comprender los diversos elementos que influyen en el estudio del clima laboral como ser motivación, satisfacción y percepción basada en el entorno laboral. Por su parte la teoría de Maslow orienta el comportamiento humano hacia la progresión de las necesidades básicas hasta la autorrealización. Así mismo Herzberg por su parte lo complementa con el estudio de factores higiénicos y motivacionales desde el contexto organizacional que implica aspectos como condiciones laborales, desarrollo profesional, reconocimiento, así como satisfacción laboral. En conjunto ambas teorías permiten sustentar que a partir de la percepción el clima laboral se estudia de acuerdo a la satisfacción, el cumplimiento de necesidades y la obtención de condiciones adecuadas sobre el desempeño.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

(Espinoza, 2023) Estudio de clima organizacional de la empresa INAVIH S.A. (Inversiones Avícolas de Honduras), en Honduras.

La investigación realizada en INAVIH S.A tuvo como objetivo principal evaluar cómo era el ambiente laboral de la empresa y proponer un plan de mejora que permitiera optimizar el desempeño que tenían los empleados, como resultado a la implementación de esta evaluación mediante el estudio se obtuvo que el clima laboral en INAVIH S.A era bueno ya que logro una calificación general de satisfactorio, no obstante gracias al mismo también se lograron identificar un conjunto de variables que debían ser evaluadas de lo contrario podrían ser un riesgo para el

desempeño de los colaboradores, las variables críticas fueron situaciones de comodidad física en cuanto a la temperatura del lugar y a su vez las recompensas que los empleados esperan o buscan tener.

Mediante la identificación de debilidades se puede comenzar un plan de acción que permita lograr obtener condiciones laborales optimas y en conjunto un entorno donde los empleados se sientan satisfechos, cómodos y motivados. La investigación se concluyó en que el análisis del clima laboral es fundamental ser evaluado ya permite garantizar el bienestar en los colaboradores, a su vez esto contribuye a la orientación de la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

(Daza Corredor et al., 2021) Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana.

El estudio se basó en la búsqueda de lograr definir el clima laboral en diversas empresas dirigidas hacia el sector palmero en la región del Caribe en Colombia, la investigación tuvo una orientación hacia un modelo cuantitativo y descriptivo, se tomó como muestra un total de 1,234 empleados en este sector de manera aleatoria logrando mediante un proceso de estratificación una muestra total de 301 personas. Para el estudio se realizó una adaptación del instrumento IMCOE el cual tiene como objetivo es evaluar variables como condiciones laborales, entorno y el comportamiento laboral.

Mediante los resultados obtenidos se logró identificar la percepción de los empleados de acuerdo a su entorno laboral, estos revelaron que el clima organizacional de manera general es favorable tomando como puntos relevantes temas de salario, el trato brindado, crecimiento laboral, así como también trabajo en equipo. Así mismo mediante este estudio se logró identificar que no solo es importante contar con una infraestructura sólida y una pretensión salarial favorable a su vez para los empleados es importante tener cuidado con las relaciones interpersonales, el liderazgo y comunicación lo cual permitirá lograr un entorno de bienestar favorecedor que permite el logro de motivación, satisfacción y productividad.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para comprender mejor las percepciones de las personas, los investigadores utilizan diferentes herramientas que permiten recopilar y analizar información de manera sistemática. Una de las más comunes en encuestas es la Escala Tipo Likert que es un conjunto de ítems que se

presentan en forma de afirmaciones para medir el grado de acuerdo o reacción del respondiente en tres, cinco o siete categorías jerarquizadas de mayor a menor o viceversa. Todos los reactivos o ítems tienen las mismas opciones de respuesta tanto verbal como numéricamente. (P. Hernandez & Mendoza, 2023)

El presente artículo plantea que las encuestas tipo Likert pueden analizarse como un sistema donde los ítems reflejados no funcionan de una manera aislada, sino en una constante interacción. Esta idea es sustentada cuando los autores explican que el análisis de tal sistema “permite aclarar la estructura relacional entre los ítems y cómo interactúan entre sí”. (Dalka et al., 2022) Este tipo de enfoque es relevante para el clima laboral, donde las percepciones de los colaboradores se conectan unas con otras entre sí, y no pueden entenderse de manera única como promedios individuales.

Desde esta perspectiva, las encuestas de clima laboral pueden interpretarse como un mapa de influencias internas entre percepciones. El documento destaca una propuesta metodológica que “ayuda a entender como los ítems interactúan” (Dalka et al., 2022) y como tal interacción afecta el significado global de la encuesta, en este caso, en el clima organizacional. Esto es útil para comprender como los factores como el liderazgo, la motivación, y comunicación se influyen entre sí dentro del ambiente del trabajo.

Otra contribución importante del texto es su crítica a los modelos tradicionales que asumen que todos los ítems reflejan una única variable. Los autores explican que esta suposición es limitada porque en realidad “los ítems pueden interactuar entre sí” (Dalka et al., 2022) de maneras que no se capturan con modelos de factores clásicos. Esto refuerza la idea de que el clima laboral es un fenómeno complejo que requiere análisis más dinámicos.

La propuesta del artículo resulta valiosa para el estudio del clima laboral porque permite comprender no solo las percepciones de los colaboradores, sino cómo estas percepciones se conectan entre sí, qué factores tienen mayor influencia y dónde es más efectivo intervenir. En pro del análisis de redes, la organización puede obtener una visión más profunda y precisa del ambiente interno, lo que facilita decisiones estratégicas basadas en evidencia.

MARCO LEGAL

El marco legal de acuerdo a la ley hondureña establece en el Código del Trabajo (Decreto

No. 189-1959) la regulación de las relaciones laborales las cuales se rigen bajo principios donde debe garantizar la justicia social, condiciones dignas de trabajo, seguridad y estabilidad que fomente un ambiente laboral saludable. (Asociados, 2023)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la Tabla No.1, Matriz de Congruencia Metodológica, en la cual se integran los elementos centrales del estudio con el fin de verificar la coherencia interna entre los objetivos, preguntas de investigación y variables definidas.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica

Título			Evaluación del clima laboral en la empresa de construcción Merendón, Tegucigalpa, Honduras 2026.	
Objetivo General	Formulación del Problema	Objetivos Específicos	Preguntas de investigación	Variables
Analizar el nivel de clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa Merendón en relación a los factores de liderazgo, motivación, compensación salarial, condiciones y satisfacción laboral	¿Cuál es el nivel de clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa Merendón en el año 2026 considerando las dimensiones de liderazgo, motivación, compensación salarial,	1. Definir el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores de la empresa Merendón.	¿Cuál es el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores de la empresa Merendón?	Liderazgo
		2. Identificar el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón.	¿Cuál es el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón??	Motivación

	condiciones y satisfacción laboral?			
		<p>3. Evaluar la percepción de la compensación salarial que tienen los empleados de la empresa Merendón.</p>	<p>¿Cuál es la percepción sobre la compensación salarial de los colaboradores de la empresa Merendón??</p>	Compensación salarial
		<p>4. Evaluar el nivel de percepción de las condiciones laborales que tienen los empleados de la empresa Merendón.</p>	<p>¿Cuál es el nivel de percepción de las condiciones laborales de los colaboradores de la empresa Merendón?</p>	Condiciones laborales

	<p>5. Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Merendón.</p>	<p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Merendón?</p>	<p>Satisfacción Laboral</p>
--	---	---	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Mediante el esquema de variables se muestra de manera sistemáticas la variable del estudio de investigación mediante la cual se determina sus dimensiones las cuales contribuyen al entendimiento de lo que se pretende medir.

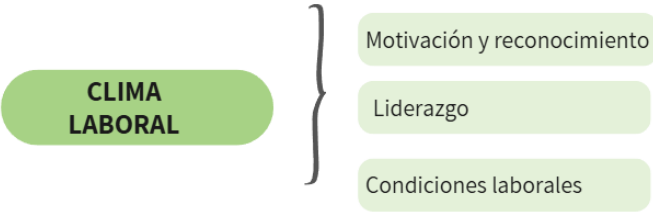


Figura 2. Esquema de variables

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Items
Clima Laboral	Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.	El clima laboral será medido a través de la percepción de los colaboradores utilizando un cuestionario estructurado mediante una escala de Likert.	Motivación y reconocimiento	Bienestar Remuneración Bonificación Oportunidad de crecimiento	Cuestionario tipo Likert	Sección Motivación preguntas 1-7 Sección Compensación Laboral preguntas 1-7
			Liderazgo	Retroalimentación Comunicación Toma de decisiones Trabajo en equipo Delegación de trabajo	Cuestionario tipo Likert	Sección Liderazgo preguntas 1-7
			Condiciones laborales	Recursos de trabajo Políticas y procesos Horarios y jornada laboral Seguridad e higiene Carga laboral	Cuestionario tipo Likert	Sección Condiciones laborales preguntas 1-6 Sección Satisfacción laboral preguntas 1-6

Fuente: Elaboración propia (2026)

ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que mediante este se busca medir a través de datos numéricos la percepción del clima laboral de acuerdo a un conjunto de dimensiones. Así mismo se utilizara un diseño no experimental transversal ya que no se manipularán las variables por el contrario se pretende recolectar los datos sin realizar ningún tipo de cambio en la organización de estudio, se utilizará un alcance descriptivo ya que se pretende describir la percepción que tienen los empleados de acuerdo al clima laboral de la empresa sin realizar ningún cambio entre variables, a su vez se trabajara con toda la población (150), la técnica para la recolección de datos será mediante la elaboración y aplicación de una encuesta que permita evaluar las dimensiones y obtener información de manera rápida y estandarizada.

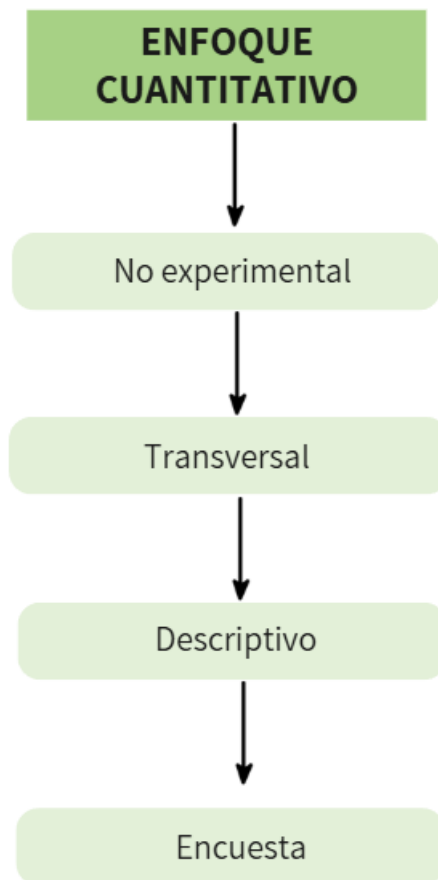


Figura 3. Enfoque y Método

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es No experimental porque no se manipulan intencionalmente las variables, de Corte transversal porque se recogen los datos en un único momento en el tiempo.

3.2.1 POBLACIÓN

Población se define como “Elementos accesibles o unidad de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio” (Ojeda, s. f.)

La población que tiene como objeto este estudio se conforma por los colaboradores de la empresa Merendón siendo un total de 150 empleados corporativos distribuidos en los departamentos de Talento Humano, Desarrollos, Propiedades, Comercial y Sistemas.

3.2.2 CENSO POBLACIONAL

La investigación será definida bajo la participación de la población total de colaboradores que conforman la empresa Merendón debido a que es estudio desea conocer cuál es la percepción sobre el clima laboral de acuerdo a los distintos departamentos que atienden la empresa.

3.3 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.3.1 TÉCNICAS

La técnica para la recolección de datos de la investigación será una encuesta aplicada a los empleados de la empresa Merendón la cual consistirá de un cuestionario estandarizado y estructurado sobre clima laboral con un conjunto de preguntas de tipo Escala Likert que permitirá evaluar y medir la percepción que tienen los empleados de acuerdo al clima laboral de la empresa.

Tabla 3. Escala Likert

Respuesta	Escala
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia (2026)

En los estudios de clima organizacional, la medición de percepciones es fundamental para comprender la experiencia del colaborador. Para interpretar estos resultados, es necesario establecer rangos que permitan clasificar las respuestas.

De acuerdo con Chiavenato (2017), una percepción positiva se asocia con niveles altos de satisfacción y compromiso. En términos cuantitativos, se propone la siguiente clasificación:

- 0% – 59%: Percepción negativa.
- 60% – 74%: Percepción intermedia.
- 75% – 100%: Percepción positiva.

Este criterio es ampliamente utilizado en diagnósticos organizacionales, ya que permite identificar áreas críticas y oportunidades de mejora.

Asimismo, estudios como los de Robbins y Judge (2013) indican que un nivel superior al 80% refleja un entorno laboral altamente saludable, lo cual se traduce en mejores resultados organizacionales.

3.3.2 INSTRUMENTOS

El instrumento para la recolección de datos a utilizar será una encuesta ya estandarizada sobre clima laboral la cual será adaptada de acuerdo al contexto empresarial manteniendo una estructura y escala de tipo Likert la cual constará de un total de 31 items.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la validación del instrumento se realizó un conjunto de pruebas piloto a 10 personas aleatorias dentro de la empresa Merendón, y de acuerdo a los resultados obtenidos se utilizó el método de validación Alfa de Cronbach obteniendo un porcentaje de confiabilidad de 0.90.

3.3.3 PROCEDIMIENTOS

Tabla 4. Procedimiento

Actividad	Descripción	Fechas	Responsable
Revisión bibliográfica	Análisis de literatura científica y estudios previos sobre clima laboral y escala tipo Likert	Semana 1	Andrea
Definición de variables	Identificación y delimitación de variables e indicadores del clima laboral	Semana 1	Andrea y Alberto
Diseño del instrumento	Elaboración de los ítems de la encuesta	Semana 2	Andrea y Alberto
Selección de la escala Likert	Definición de niveles de respuesta de la escala Likert	Semana 2	Alberto
Validación de contenido	Aplicación de método de validación del instrumento	Semana 3	Andrea
Ajustes al instrumento	Correcciones y mejoras según observaciones de docente	Semana 4	Andrea y Alberto
Versión final del instrumento	Elaboración del cuestionario definitivo	Semana 5	Andrea y Alberto

Fuente: Elaboración propia (2026)

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son materiales u objetos que proporcionan evidencia directa o información de primera mano sobre un tema o fenómeno, registrados por personas que participaron o presenciaron los hechos en cuestión, o mediante datos originales sin interpretación de terceros. Este tipo de fuentes se genera en el mismo momento del evento o investigación y sirve como base auténtica para el análisis científico o académico. (S, s. f.)

En la presente investigación se utilizó como fuente primaria de información una encuesta estructurada con escala tipo Likert, aplicada directamente a los colaboradores de la empresa. Esta técnica permitió recopilar datos de primera mano a partir de las percepciones, opiniones y

experiencias de los participantes respecto al clima laboral.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son “son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos.”(Soberón & Acosta, 2008)

Las fuentes secundarias de la presente investigación son artículos científicos, libros, documentos académicos, así como tesis e investigaciones.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se presentan los hallazgos más relevantes obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta de Clima Laboral dirigida a los colaboradores de la empresa Merendón. A lo largo de esta sección se incluirá un conjunto de gráficos que facilitarán la comprensión de la percepción general de los empleados, así como la identificación de áreas de mejora que pueden implementarse dentro de la organización.

El análisis inicia con la descripción de los datos demográficos de la población encuestada, incluyendo variables como edad, género, nivel educativo, ciudad de residencia y antigüedad en la empresa. Esta información permite obtener un panorama claro sobre la composición del personal y comprender mejor el contexto en el que se interpretan los resultados.

Posteriormente, se presenta el estudio de un conjunto de variables clave del clima organizacional, entre ellas liderazgo, motivación, compensación laboral, condiciones de trabajo y satisfacción laboral. Cada una de estas dimensiones es analizada con el propósito de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y aspectos que influyen de manera significativa en la experiencia laboral de los colaboradores.

4.1.1 ANÁLISIS DE LA MUESTRA

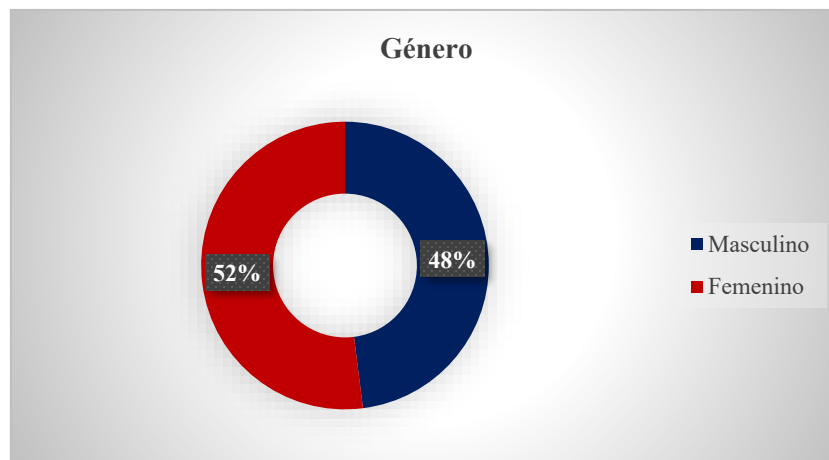


Figura 4. Género

Fuente: Elaboración propia (2026)

Tradicionalmente en el rubro de construcción de acuerdo a estadísticas la mayor parte de la población suele estar compuesto por el género masculino sin embargo en la presente investigación se cuenta con mayor presencia de personal femenino siendo representado por un

52% comparado con un 48% que refleja al género masculino lo que demuestra la igualdad de oportunidades en cuanto a contrataciones dentro de la organización.

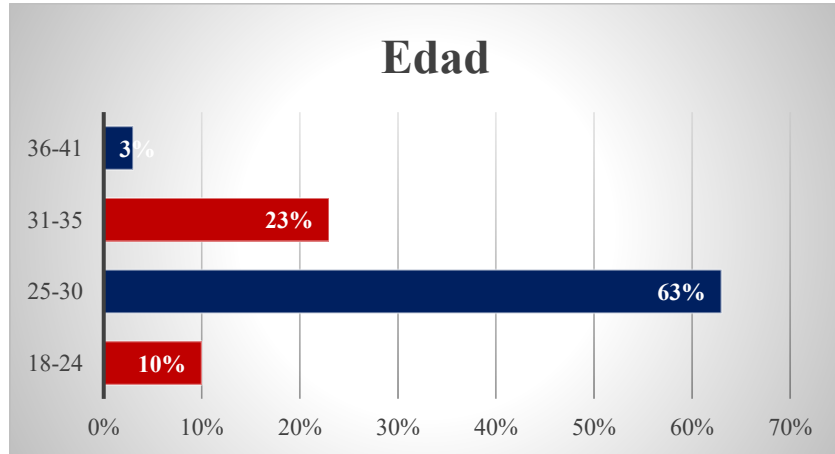


Figura 5. Edad

Fuente: Elaboración propia (2026)

El siguiente gráfico representa que dentro de la organización predomina una muestra que representa una población joven que en su mayoría oscila entre los 25 y 30 años, dando apertura a la innovación e implementación de nuevas prácticas dentro de la empresa no obstante existe un porcentaje significativo de personal ente los 31 y 35 años lo cual contribuye a la combinación entre las nuevas ideas y experiencia.

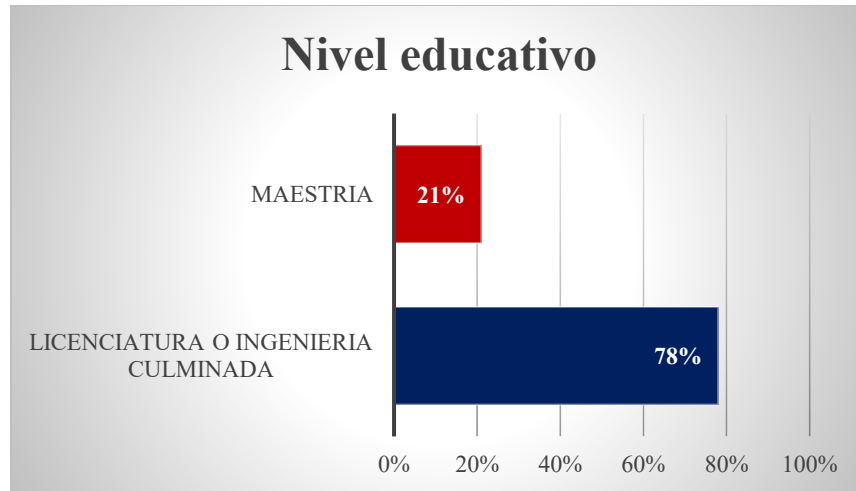


Figura 6. Nivel educativo
 Fuente: Elaboración propia (2026)

La política de contratación a nivel administrativo de la empresa de estudio Merendón indica que como mínimo se debe contar con un grado de estudio que se encuentre entre Licenciatura o Ingeniería culminada, no obstante, aunque predomina una mayor población con estudios de pregrado la presencia de un 21% de los colaboradores con un título de posgrado aportan un valor agregado basado en competencia especializada.

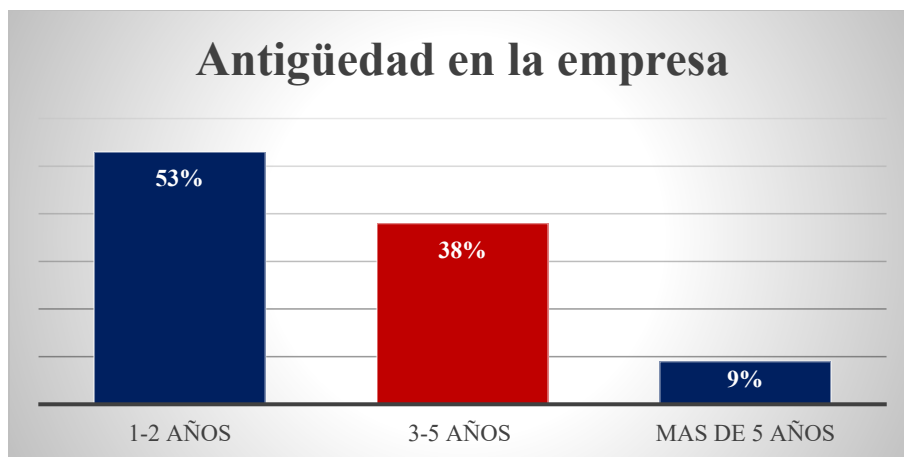


Figura 7. Antigüedad en la empresa
 Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados indican que la mayor parte de la muestra es representada por el personal con una antigüedad entre 1-2 años demostrando que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, no obstante, no perfila tener un nivel de rotación significativo ya que existe una

representación elevada de colaboradores con una antigüedad entre el rango de 3-5 años dentro de la empresa.

4.1.2 ANÁLISIS RESULTADOS GENERALES

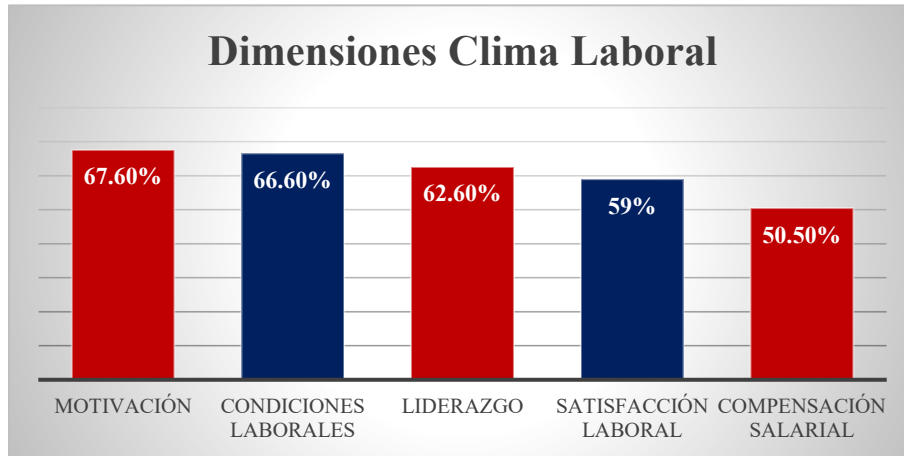


Figura 8. Dimensiones Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que la dimensión mejor valorada es Motivación (67.6%), seguida muy de cerca por Condiciones Laborales (66.6%). Esto indica que, el equipo percibe un buen nivel de impulso para realizar su trabajo y condiciones adecuadas para hacerlo, lo cual favorece el desempeño y el compromiso.

En un nivel intermedio se ubican Liderazgo (62.6%) y Satisfacción laboral (59.0%), reflejando percepciones positivas, aunque con margen para fortalecer prácticas de acompañamiento, retroalimentación y experiencias del colaborador que consoliden estos resultados.

Por otro lado, la dimensión con menor valoración es Compensación Salarial (50.5%), lo que evidencia que la percepción sobre la retribución económica es el área más sensible. Esto sugiere la necesidad de reforzar estrategias de compensación total, revisar criterios de incrementos y mejorar la comunicación sobre los componentes del paquete salarial.

En conclusión, el panorama es favorable en Motivación y Condiciones Laborales, mientras que existen oportunidades claras para elevar la percepción en Liderazgo, Satisfacción laboral y, especialmente, en Compensación salarial.

4.1.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS LIDERAZGO

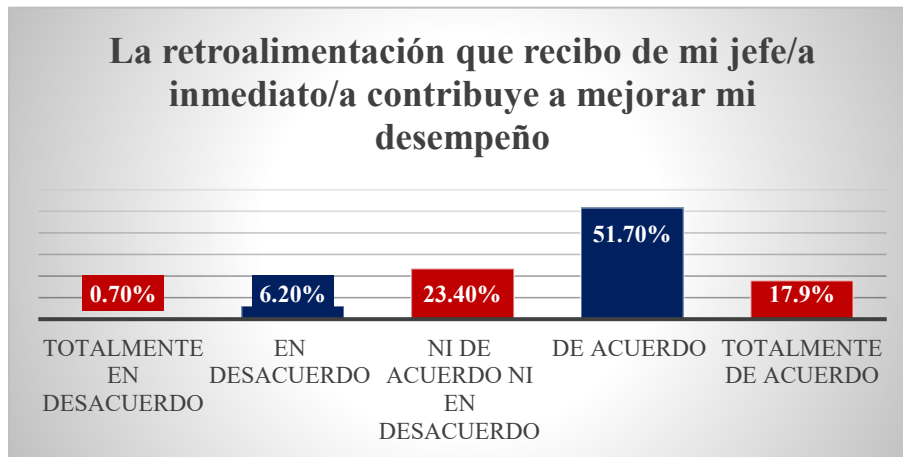


Figura 9. Retroalimentación jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia (2026)

En el presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores 69.6% manifiestan estar de acuerdo en que la retroalimentación recibida por parte de su jefe o jefa contribuye a mejorar su desempeño. En general, los colaboradores perciben estos comentarios como útiles para orientar su trabajo y fortalecer sus resultados. De igual manera, un 23.4% mantiene una postura neutral, lo cual puede indicar que, aunque reciben cierta retroalimentación, no siempre logran identificar un efecto directo en su rendimiento. Así mismo, un 6.9% expresa desacuerdo, lo que sugiere que, para un grupo reducido, la retroalimentación no está cumpliendo plenamente con su propósito, ya sea por falta de claridad, oportunidad o seguimiento.

Los resultados muestran una valoración positiva, aunque también resaltan la necesidad de fortalecer la consistencia y la calidad de la retroalimentación.

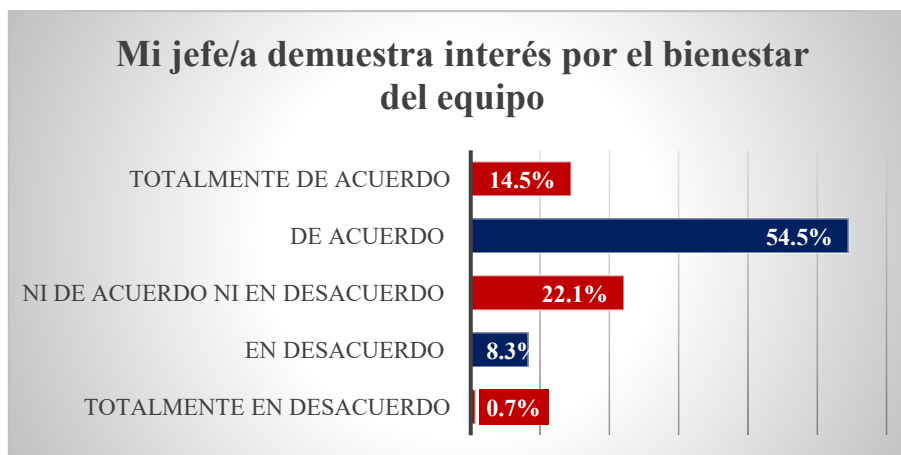


Figura 10. Interés de jefes por su equipo

Elaboración propia (2026)

El gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores 69% está de acuerdo en que su jefe o jefa demuestra interés por el bienestar del equipo. Esto indica que, en general, los trabajadores perciben gestos y acciones que reflejan consideración hacia sus necesidades y hacia el ambiente laboral en el que se desempeñan. Un 22.1% mantiene una postura neutral, lo que puede sugerir que, aunque no observan actitudes negativas, tampoco identifican de manera constante acciones que evidencien dicho interés. Así mismo, un 9% está en desacuerdo, lo que señala que, para una parte mínima de los colaboradores, la preocupación por el bienestar del equipo no es notoria.

En conclusión, los resultados reflejan una percepción mayormente favorable, aunque siempre es posible fortalecer la cercanía y el acompañamiento para que esta actitud sea percibida de manera más uniforme.

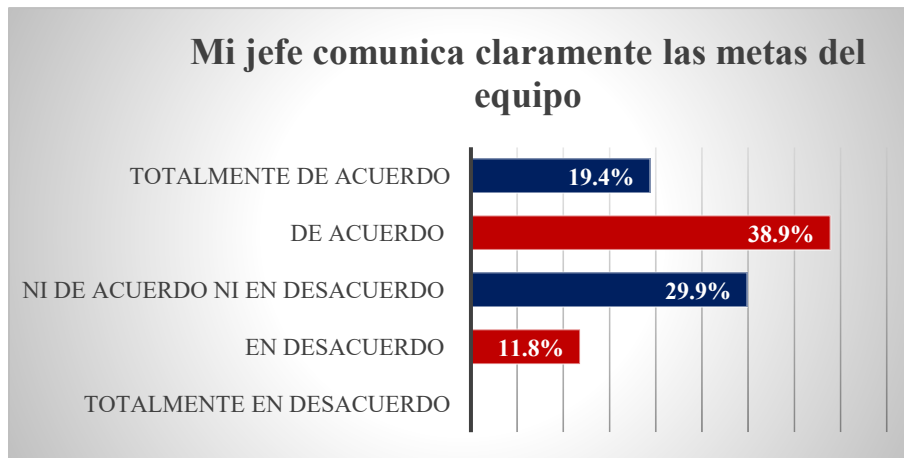


Figura 11. Comunicación de metas

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores 58.3% están de acuerdo en que su jefe o jefa comunica con claridad las metas del equipo, esto refleja que la más de la mitad del personal percibe una comunicación adecuada respecto a los objetivos y expectativas, lo cual favorece la organización del trabajo y la comprensión de las prioridades del equipo.

Sin embargo, un 29.9% mantiene una postura neutral, lo que puede indicar que la comunicación no siempre es constante o suficientemente detallada para este grupo. Por otro lado, un 11.8% manifiesta desacuerdo, señalando que, para ellos, las metas no se transmiten de manera

clara.



Figura 12. Apoyo de jefes en dificultades

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores 67.4% está de acuerdo en que puede acudir a su jefe cuando enfrenta dificultades laborales, lo que refleja una sensación general de apertura y disponibilidad por parte de los líderes, lo cual indica que existe confianza para buscar apoyo cuando lo necesitan. Así mismo, un 7.7% está en desacuerdo, lo que sugiere que, para un grupo reducido, no siempre existe la seguridad necesaria para acudir a su jefe/a ante un problema laboral.

Los resultados señalan una percepción mayormente positiva, aunque evidencian la oportunidad de fortalecer aún más la cercanía y el acompañamiento para que todos los colaboradores se sientan respaldados en situaciones complejas.

4.1.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS MOTIVACIÓN

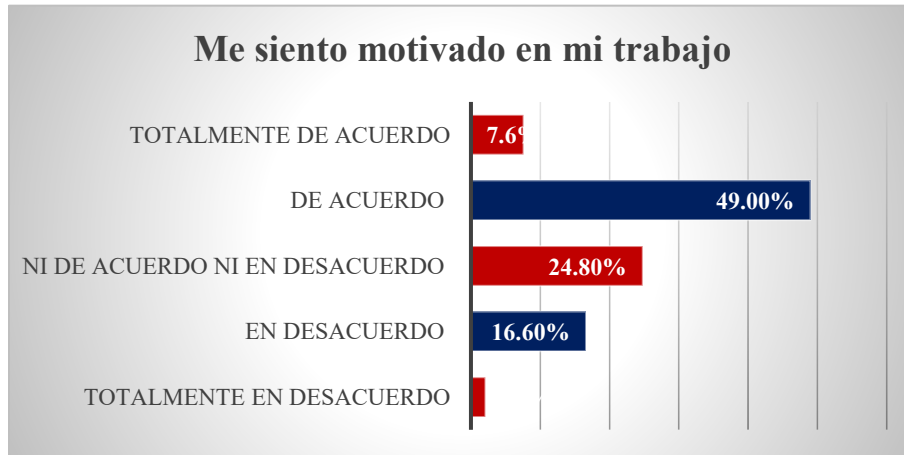


Figura 13. Motivación en el trabajo

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores (56.6%) está de acuerdo en que se sienten motivados en su trabajo, lo que indica que, para muchos, las condiciones y el ambiente laboral generan interés y disposición para realizar sus tareas.

Sin embargo, un 24.8% adopta una postura neutral, lo que puede indicar que su nivel de motivación varía según las circunstancias o que no siempre encuentran factores que impulsen de manera clara su entusiasmo por el trabajo. Por otro lado, un 18.7% está en desacuerdo, señalando que, para este grupo, las condiciones actuales no les generan suficiente motivación.



Figura 14. Interés y compromiso en actividades

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores (85.4%) están de acuerdo en que las actividades laborales que realizan les generan interés y compromiso. Esto sugiere que, para una gran parte del personal, las tareas asignadas son significativas, retadoras o alineadas con sus capacidades, lo que contribuye a mantener una actitud positiva hacia su trabajo.

No obstante, un 13.2% adopta una postura neutral, lo cual puede indicar que, si bien no experimentan desinterés, tampoco encuentran siempre elementos que despierten plenamente su entusiasmo o compromiso. Así mismo, un 1.4% está en desacuerdo, lo que indica que la percepción negativa es muy baja.

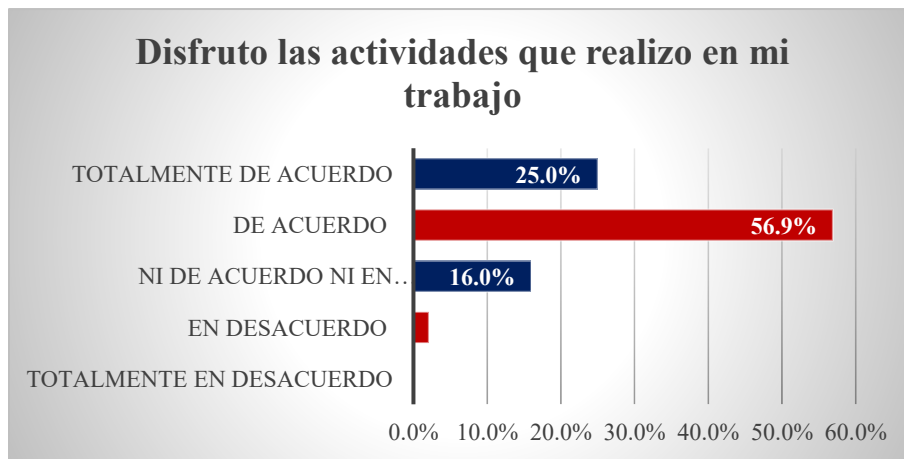


Figura 15. Disfruto las actividades que realizo en mi trabajo

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores (81.9%) están de acuerdo en que disfruta las actividades que realiza en su trabajo. Esto indica que, para la mayor parte del personal las tareas diarias resultan agradables y generan una experiencia laboral positiva. Un 16.0% mantiene una postura neutral, lo que puede significar que, aunque no sienten desagrado, tampoco experimentan un disfrute constante o marcado por sus actividades. Por otro lado, un 2.1% expresa desacuerdo, lo que indica que la percepción negativa es mínima.



Figura 16. Equilibrio de trabajo-bienestar

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores (54.8%) están de acuerdo en que su trabajo les permite desarrollarse sin afectar su bienestar personal. Esto refleja que, para más de la mitad del personal, las responsabilidades laborales están equilibradas de manera que favorecen tanto el crecimiento profesional como el cuidado personal.

Así mismo, un 31.3% mantiene una postura neutral, lo que podría indicar que la experiencia varía según la carga de trabajo, los momentos del año o las tareas asignadas, sin una percepción claramente positiva o negativa. De igual manera, un 13.9% está en desacuerdo, lo que sugiere que para este grupo las exigencias laborales pueden interferir en su bienestar personal.

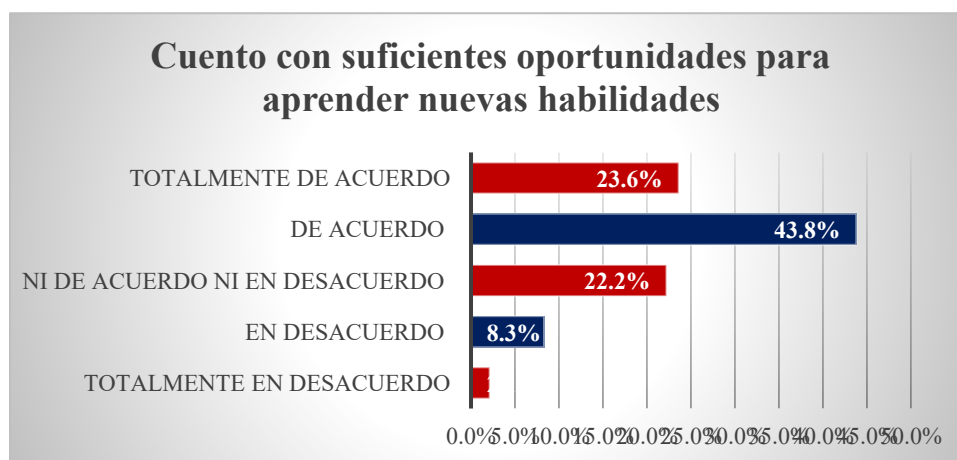


Figura 17. Oportunidades de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que la mayoría de los colaboradores (67.4%) están de acuerdo en que cuentan con suficientes oportunidades para aprender nuevas habilidades, lo que sugiere que, para gran parte del personal, la organización ofrece espacios o experiencias que favorecen el desarrollo continuo. Un 22.2% mantiene una postura neutral, lo que podría indicar que las oportunidades no siempre son visibles o que su acceso depende de factores como la carga laboral o las prioridades del momento. Así mismo, un 10.4% expresa desacuerdo, señalando que, para un grupo pequeño, las oportunidades de aprendizaje no son suficientes o no se ajustan a sus necesidades.

4.1.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS COMPENSACIÓN SALARIAL

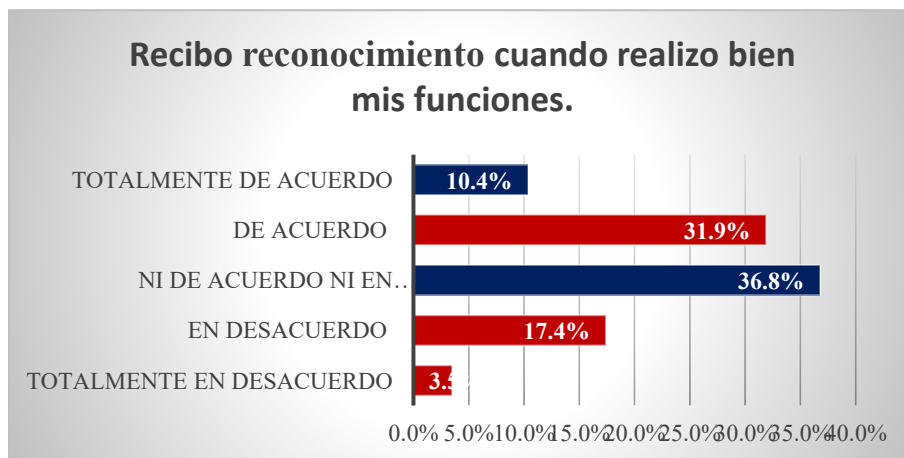


Figura 18. Reconocimiento en actividades

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que un 42.3% de los colaboradores está de acuerdo en que recibe reconocimiento cuando realiza bien sus funciones, esto indica que, para parte del personal, sí existe una práctica de reconocer el buen desempeño, ya sea a través de comentarios, gestos o acciones que valoran su aporte.

Sin embargo, un grupo altamente numerosos mantiene una postura neutral (36.8%), lo que sugiere que el reconocimiento no siempre es constante o suficientemente visible para todos. Por otro lado, un 20.9% está en desacuerdo, lo que evidencia que, para una proporción importante, el esfuerzo y la buena ejecución de tareas no siempre son reconocidos de manera adecuada.

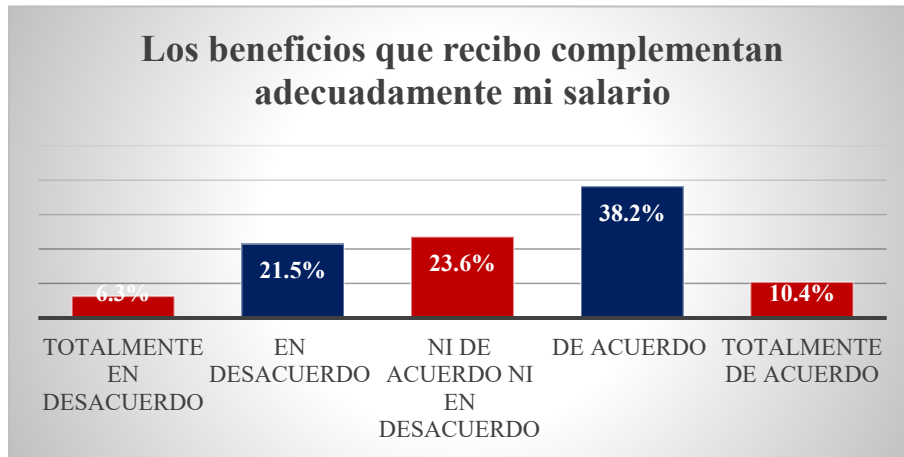


Figura 19. Beneficios complementarios

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que un 48.6% de los colaboradores está de acuerdo en que los beneficios que recibe complementan adecuadamente su salario lo que indica que, para casi la mitad del personal, el paquete de beneficios aporta un valor tangible a su compensación total. Sin embargo, un 23.6% mantiene una postura neutral, lo que sugiere que la percepción sobre el aporte real de los beneficios no es uniforme ni suficientemente visible para todos, ya sea por diferencias en su uso, comprensión del alcance o según necesidades individuales. Por otro lado, un 27.8% está en desacuerdo, evidenciando que, para una proporción relevante, los beneficios no logran complementar el salario de manera adecuada.

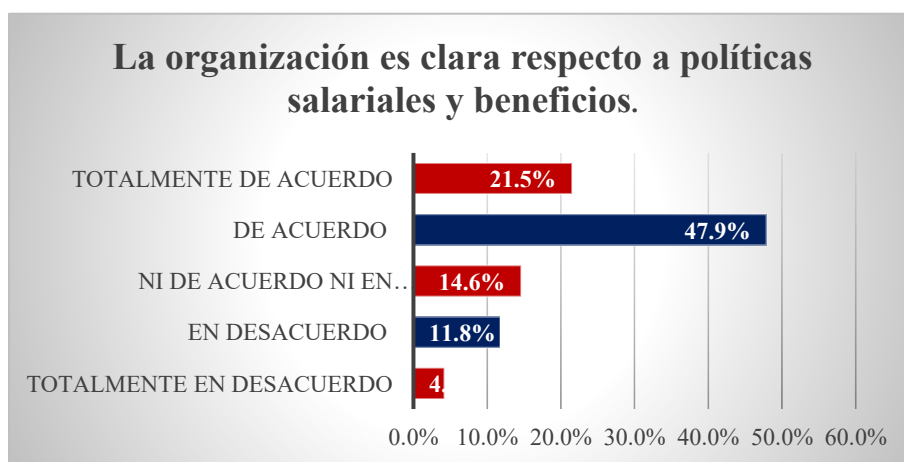


Figura 20. Claridad de salarios y beneficios

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que un 69.4% de los colaboradores considera que la organización

es clara respecto a sus políticas salariales y de beneficios, esto refleja que, para una mayoría significativa del personal, la información sobre estos temas es comprensible, accesible y comunicada de manera adecuada. No obstante, un 14.6% mantiene una postura neutral, lo cual sugiere que, aunque existe claridad, todavía hay colaboradores que no perciben esta comunicación como completamente transparente o no han tenido suficiente información para formarse una opinión sólida.

4.1.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS CONDICIONES LABORALES

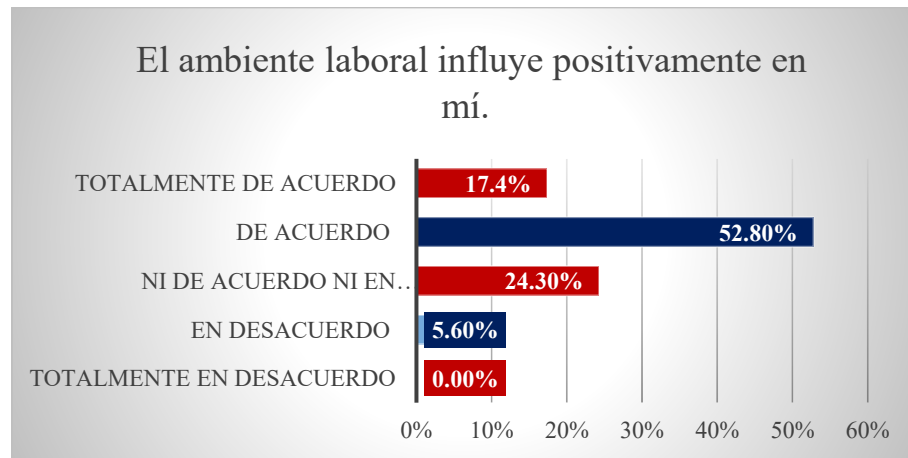


Figura 21. Influencia del ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia (2026)

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia un porcentaje elevado siendo un 70.2% de colaboradores que indican percibir que el ambiente laboral mediante el cual se rodean se representa de positiva de acuerdo a al bienestar en sus condiciones laborales no obstante el 24.3% representa un grupo de personas neutrales realizando hincapié a evaluarlo como un aspecto de mejora el cual puede tener influencia por temas de comunicación o relaciones interpersonales.

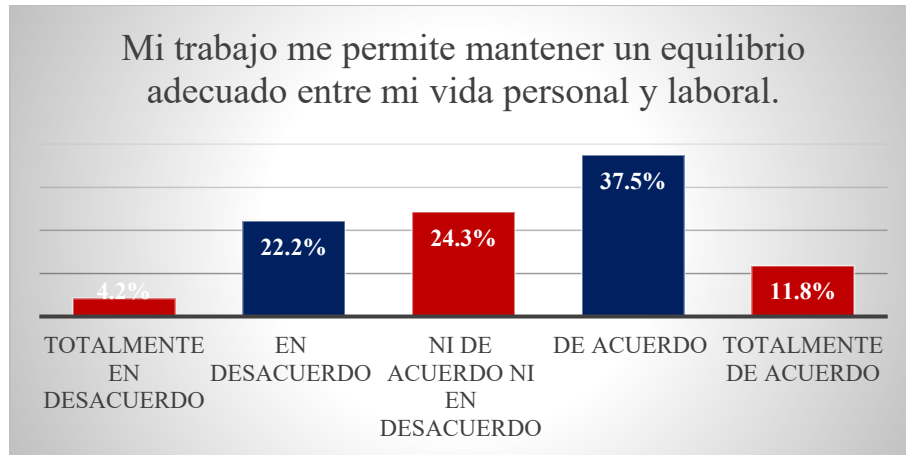


Figura 22. Equilibrio vida-trabajo

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que el 49.3% personal de la empresa Merendón considera que su empleo les permite lograr mantener un equilibrio entre actividades de su vida personal, así como laboral sin embargo se debe tomar en cuenta que un 26.4% de la población no se siente conforme de acuerdo al enunciado, aunque en general el entorno demuestra ser positivo asimismo presenta algunas exigencias que pueden tener repercusiones en la vida personal de los colaboradores.

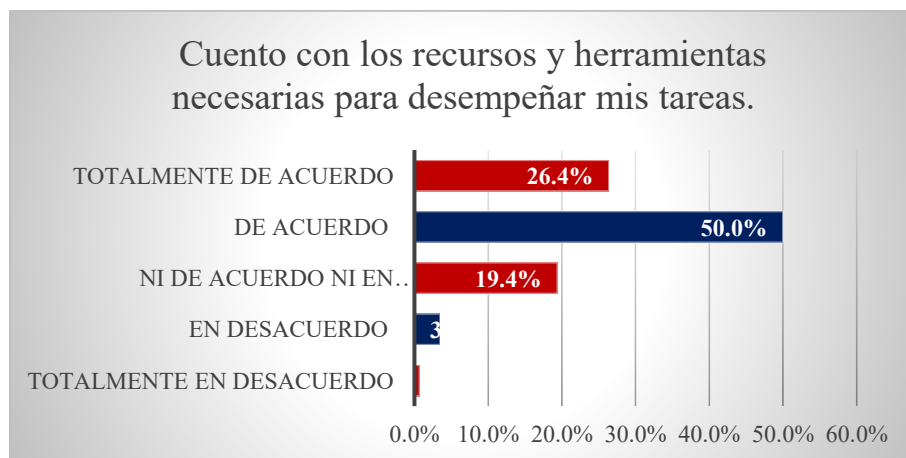


Figura 23. Herramientas y recursos laborales

Fuente: Elaboración propia (2026)

El gráfico indica mediante un resultado favorable que el 76.4% de los colaboradores consideran que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para lograr desempeñar de

manera eficaz sus tareas, esto implica que el trabajo pueda ser realizado con mucha calidad, así como de manera adecuada evitando retrasos o estrés relacionados a la ausencia de herramientas.

4.1.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS SATISFACCIÓN LABORAL



Figura 24. Beneficios organizacionales

Fuente: Elaboración propia (2026)

Mediante el grafico se identifica que existe un 52.8% de empleados de la empresa Merendón que se sienten satisfechos por los beneficios adicionales a los normales que la organización ofrece lo cual contribuye de manera general al bienestar del personal así mismo esto genera valor permitiendo lograr satisfacción así como retención hacia los empleados, sin embargo mediante un 31.30% de la población se mantiene en una posición neutral lo cual puede implicar que los beneficios no son lo suficientemente atractivos o significativos para todos.

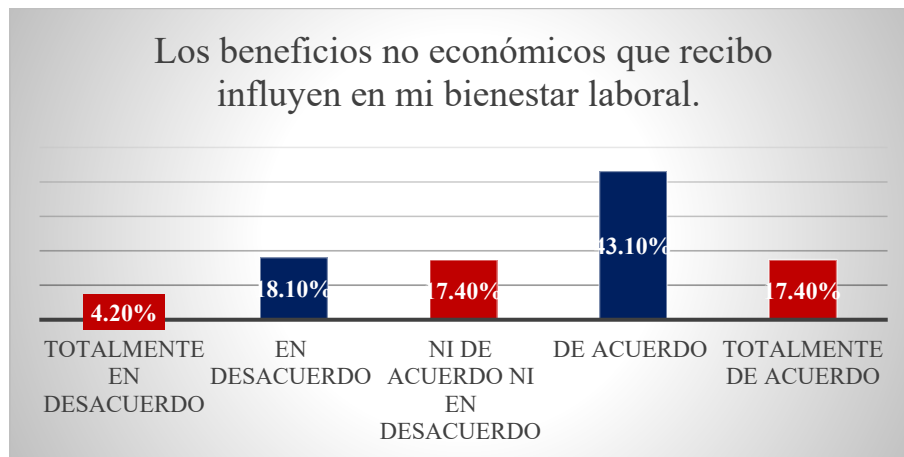


Figura 25. Relación beneficios-bienestar laboral

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados destacan que pronostico favorable mediante el cual existe un 60% de empleados que se siente satisfecho de acuerdo a los beneficios no económicos que reciben aportando e influyendo en su bienestar laboral indicando que la empresa Merendón brinda bienestar más allá de aspectos monetarios siendo esto desarrollado a través de diversas actividades o flexibilidades que permiten generar satisfacción en su comparación también se refleja mediante un 22.3% que los colaboradores no consideran que estos beneficios influyan en su bienestar lo cual implica que debe evaluarse y re fortalecer este impacto.

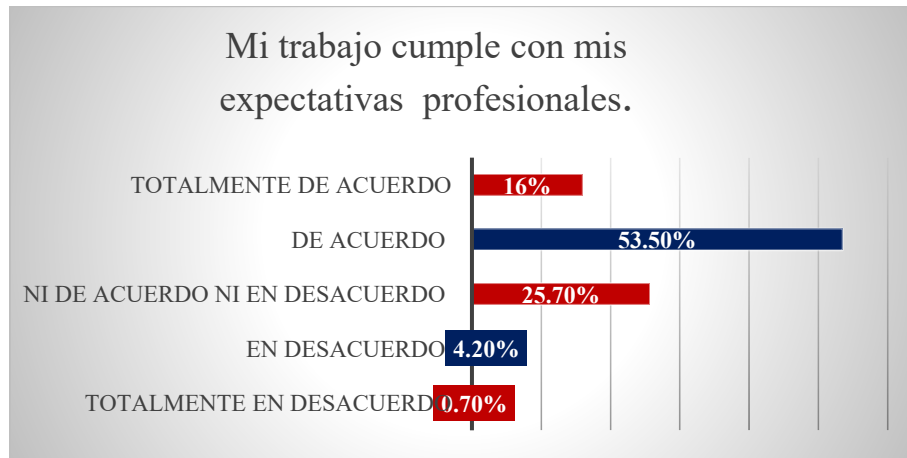


Figura 26. Relación expectativa-trabajo

Fuente: Elaboración propia (2026)

De acuerdo a los resultados reflejados en el grafico el 69.5% de los empleados perciben que su trabajo cumple con sus expectativas profesionales indicando que existe un porcentaje elevado de satisfacción personal que va de la mano de acuerdo a las posibilidades de crecimiento personal como laboral generando coherencia y compromiso hacia su rol de desempeño, no obstante existe un 25.70% del personal que se encuentra en una posición neutral demostrando no estar totalmente convencidos de que su trabajo cumpla con sus expectativas esto puede ser relacionado a diversos factores desde perspectivas laborales como tambien personales.

4.1.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE VALORES MÁS ALTOS POR DIMENSIÓN



Figura 27. Liderazgo

Fuente: Elaboración propia (2026)

El gráfico muestra que un 69.5% de los colaboradores percibe que su jefe o jefa apoya al equipo para lograr los objetivos propuestos, lo cual evidencia que, para una amplia mayoría, existe un liderazgo que acompaña, guía y facilita el cumplimiento de metas. Este porcentaje refleja una valoración positiva del acompañamiento y respaldo recibido en el trabajo diario, así mismo, es el ítem mejor valorado en la dimensión de liderazgo.

De igual manera solo un 21.6% considera que se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones, lo que indica que, aunque el apoyo del liderazgo es reconocido, la participación del personal en los procesos decisionales no se percibe con la misma fuerza. Este resultado sugiere que la apertura para involucrar al equipo en decisiones podría no ser tan constante o visible, por lo que es el ítem menos valorado en la variable anteriormente mencionada.

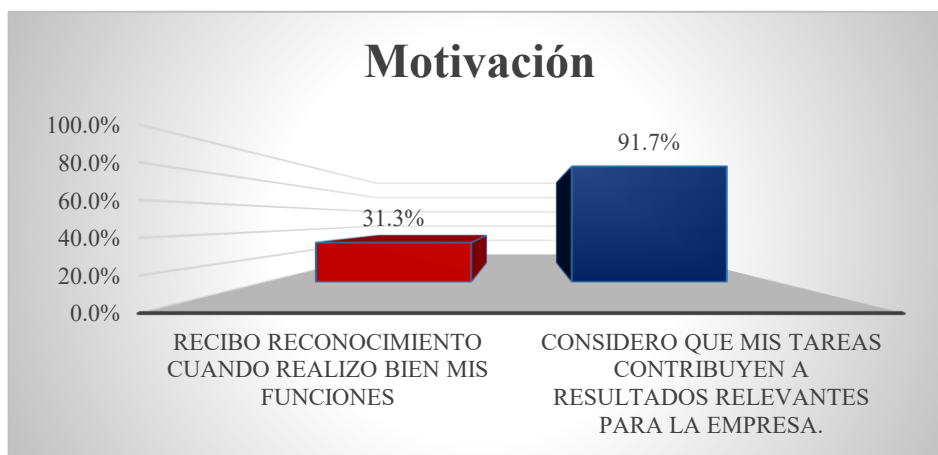


Figura 28. Motivación

Fuente: Elaboración propia (2026)

El presente gráfico muestra que un 91.7% de los colaboradores considera que sus tareas contribuyen a resultados relevantes para la empresa, lo cual evidencia una percepción muy sólida de propósito y alineación con los objetivos organizacionales. Este resultado sugiere que la gran mayoría reconoce el impacto de su trabajo y se siente parte activa de los logros institucionales, por lo que es el ítem mayor calificado en la dimensión motivación.

Sin embargo, solo un 31.3% indica que recibe reconocimiento cuando realiza bien sus funciones, lo que refleja una brecha importante entre el sentido de contribución y la valoración explícita del desempeño. Aunque los colaboradores perciben que su labor es significativa, este nivel de reconocimiento parece no ser suficientemente constante o visible para todo el personal, por lo que es el ítem menormente calificado en la variable anteriormente mencionada.

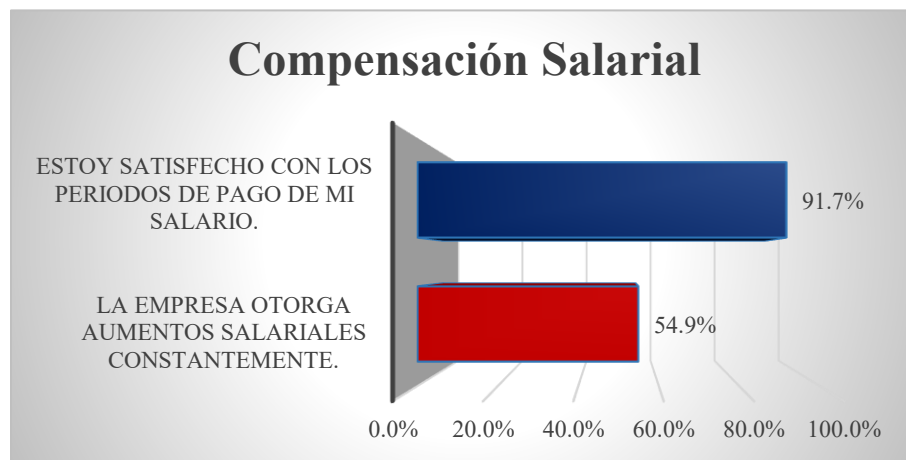


Figura 29. Compensación Salarial

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los resultados muestran que un 91.7% de los colaboradores está satisfecho con los periodos de pago de su salario, lo que evidencia que la organización mantiene procesos de pago puntuales y confiables. Este porcentaje refleja un alto nivel de conformidad con la frecuencia y cumplimiento en la entrega del salario, lo cual es un factor clave para la percepción de estabilidad y bienestar económico del personal, por lo que es el ítem mayor valorado en la dimensión de compensación salarial.

Por otro lado, un 54.9% considera que la empresa otorga aumentos salariales constantemente, lo que indica que, aunque existe una percepción positiva en más de la mitad de

los colaboradores, aún una proporción significativa podría no visualizar los incrementos como algo frecuente o suficientemente accesible. Esto sugiere que las prácticas de ajuste salarial, aunque presentes, podrían no ser percibidas de forma uniforme en toda la organización, y representa el ítem menor valorado en la variable anteriormente mencionada.

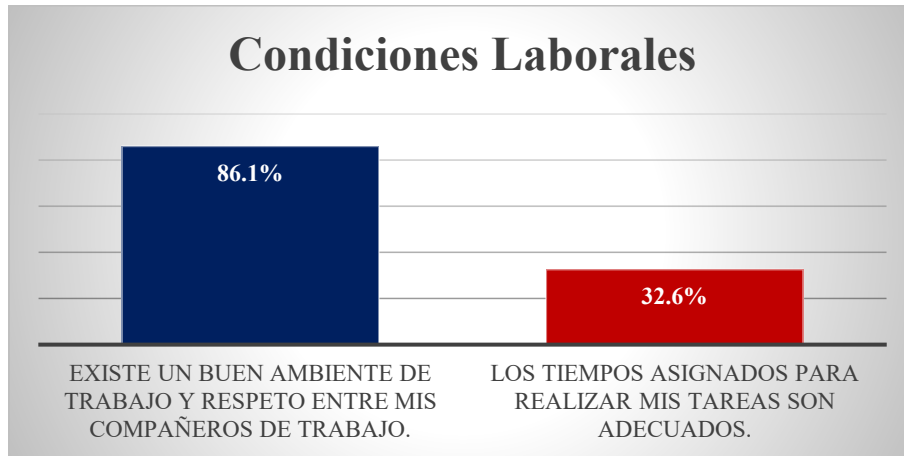


Figura 30. Condiciones Laborales

Fuente: Elaboración propia (2026)

En la dimensión sobre condiciones laborales se identificaron los siguientes resultados, en el gráfico se refleja un porcentaje elevado que representa un 86.1% de los colaboradores de la empresa Merendón destacando que perciben que existe un buen ambiente de trabajo en base al respeto demostrando que existen buenas relaciones interpersonales lo cual puede ser favorecedor en cuanto al trabajo en equipo así como temas de comunicación, sin embargo dentro de esta dimensión se observa a través de un 32.6% como un porcentaje desfavorable que los tiempos asignados para realizar tareas no son los adecuados lo cual puede implicar que exista agotamiento o estrés por parte de los empleados.

Como contraste en la dimensión condiciones laborales implica que a pesar de que existe un entorno de compañerismo y relaciones interpersonales positivo puede que no se refleje positivamente ya que enfrentan problemas en cuanto a tareas y la gestión del tiempo en el cumplimiento de las mismas.



Figura 31. Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia (2026)

En la dimensión satisfacción laborales mediante el grafico se representa mediante un 77% que los colaboradores de la empresa Merendón se sienten satisfechos con el rol que desempeñan dentro de la organización sin embargo mediante la representación de un 31% de empleados consideran que la empresa no cuenta con promociones de puestos internos lo cual implica que para lograr complementar la satisfacción que se posee actualmente es necesario que se apliquen estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento profesional.

4.1.9 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

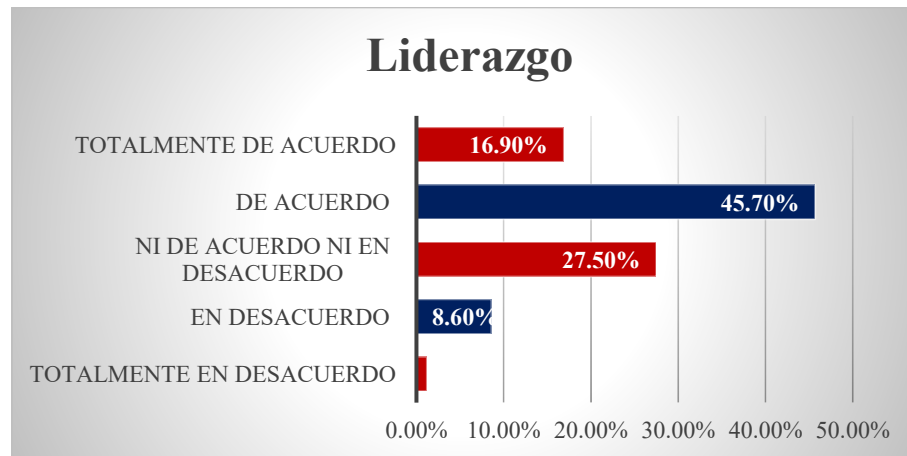


Figura 32. Resultados específicos Liderazgo

Fuente: Elaboración propia (2026)

Para el objetivo 1 que establece definir el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores

de la empresa Merendón, el gráfico demuestra una valoración positiva por parte de los siendo representado por un 62.6% lo cual indica que la mayoría percibe de manera consciente la existencia de interés, retroalimentación y apoyo para el cumplimiento de objetivos por parte de los líderes de las áreas correspondientes.

No obstante, en el criterio sobre la integración en la toma de decisiones evidencia un nivel de percepción neutral del 31.3% y a su vez se expresa mediante desacuerdo un 21.6% lo cual indica ser un área que debe fortalecerse.

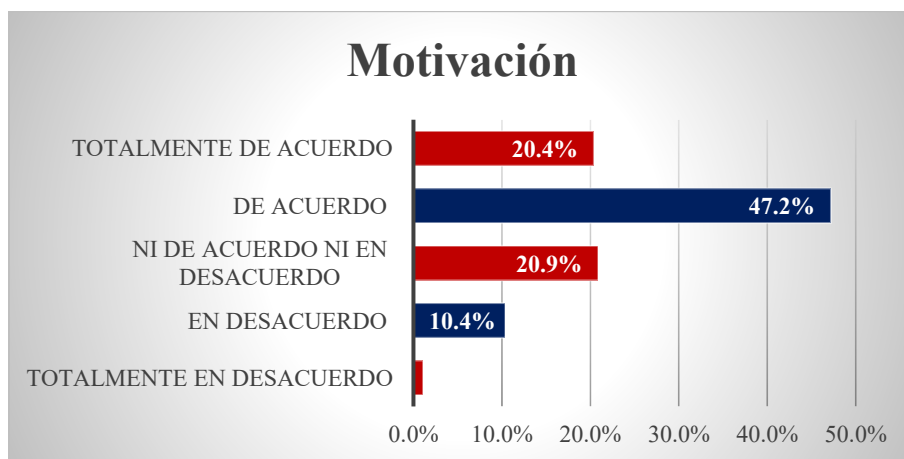


Figura 33. Resultados específicos Motivación

Fuente: Elaboración propia (2026)

Para el objetivo 2 que establece identificar el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón, De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente gráfico se observa mediante un porcentaje positivo del 67.6% una motivación elevada ya que indica que disfrutan y demuestran interés en actividades realizadas percibiendo que estas contribuyen a el logro de los objetivos generales de la empresa. Sin embargo, el análisis de algunos ítems indica que deben aplicarse oportunidades de mejora en relación hacia el reconocimiento que se brinda de acuerdo a los logros individuales alcanzados.

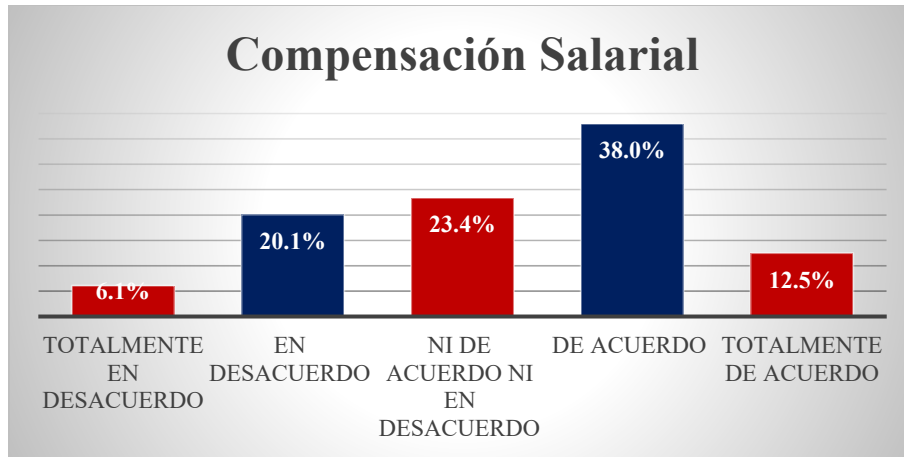


Figura 34. Resultados específicos Compensación Salarial

Fuente: Elaboración propia (2026)

Para el objetivo 3 que establece evaluar la percepción de la compensación salarial que tienen los empleados de la empresa Merendón en el presente gráfico los hallazgos significativos indican que el 50.5% de la muestra está conforme con la compensación salarial con respecto a la puntualidad y estabilidad en emisión de pagos así mismo manifiestan conformidad y claridad en cuanto a políticas salariales y beneficios, sin embargo como puntos críticos en el estudio individual basado en el ítem relacionado a aumentos salariales se refleja con un 54.9% una percepción negativa e inconformidad hacia la frecuencia con la que se otorgan estos incrementos.

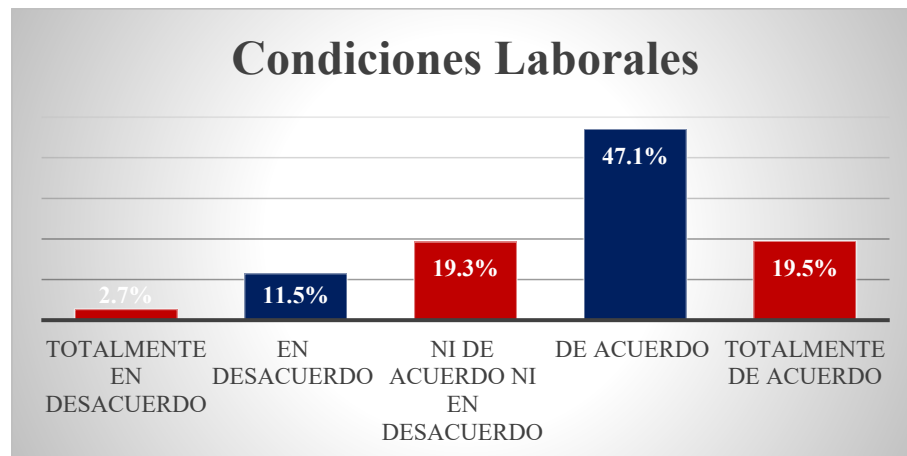


Figura 35. Resultados específicos Condiciones Laborales

Fuente: Elaboración propia (2026)

Para el objetivo 4 que establece evaluar el nivel de percepción de las condiciones laborales que tienen los empleados de la empresa Merendón el presente gráfico refleja una percepción positiva hacia las condiciones laborales siendo representado por un 66.6% destacando la

integración de un ambiente laboral positivo, el adecuado espacio físico y a su vez la disponibilidad de recursos y herramientas necesarias, así como también el respeto y buen ambiente entre compañeros. No obstante, los resultados indican inconformidad de acuerdo a los tiempos que son asignados para la realización de tareas ya que puede tener relación en cuanto a la dificultad de lograr tener un equilibrio adecuado entre vida laboral y personal.

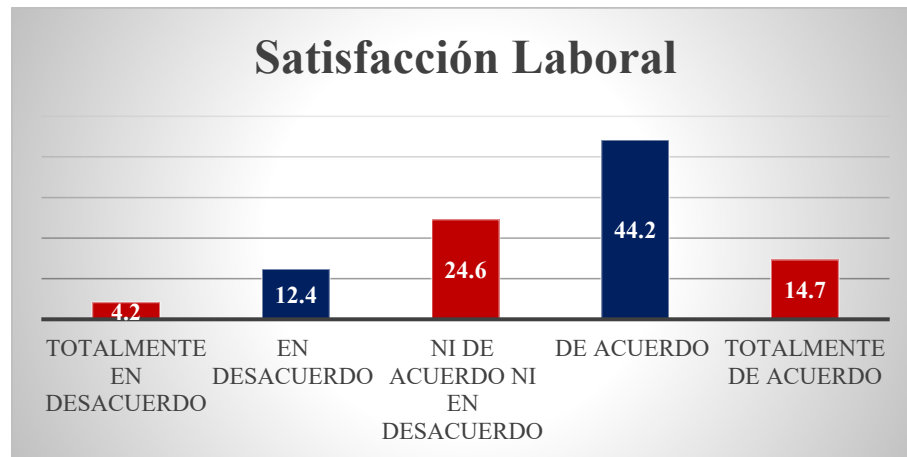


Figura 36. Resultados específicos Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia (2026)

Para el objetivo 5 que establece determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Merendón, los resultados obtenidos se refleja una tendencia favorable hacia la satisfacción laboral representada por un 58.9% enfatizando en la conformidad que existe por parte de los colaboradores de acuerdo a su trabajo, el cumplimiento de expectativas profesionales así mismo la satisfacción de acuerdo a actividades y desarrollo del rol en el que se desempeñan. Sin embargo, existe una inconformidad de acuerdo a las pocas promociones laborales que se otorgan dentro de la empresa.

4.1.10 SÍNTESIS DE RESULTADOS.

Los resultados de la evaluación del clima laboral en Merendón evidencian una percepción general mayormente positiva por parte de los colaboradores, destacándose las dimensiones de Motivación (67.6%) y Condiciones Laborales (66.6%) como las mejor valoradas. Los empleados expresan sentirse motivados por las actividades que realizan, consideran que su trabajo tiene impacto en los resultados de la empresa y perciben contar con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar sus funciones. El ambiente laboral es visto como respetuoso y favorable, y existe una clara sensación de apoyo por parte de los líderes en cuanto a acompañamiento para alcanzar objetivos. No obstante, variables como la participación en la toma de decisiones y el equilibrio vida-trabajo presentan valoraciones mixtas, señalando la necesidad de fortalecer la gestión del tiempo y la inclusión del personal en procesos decisionales.

Por otra parte, las dimensiones con menor valoración fueron Satisfacción Laboral (58.9%) y especialmente Compensación Salarial (50.5%), lo que muestra áreas críticas de intervención. Aunque la puntualidad en los pagos y la claridad en políticas salariales reciben buenas evaluaciones, existe inconformidad respecto a la frecuencia de aumentos salariales y al reconocimiento del desempeño. Además, se identifican percepciones limitadas sobre oportunidades de crecimiento y promociones internas, lo que influye directamente en la satisfacción profesional. En conjunto, los hallazgos sugieren que la empresa cuenta con bases sólidas en cuanto a ambiente laboral, recursos y motivación, pero requiere acciones estratégicas para fortalecer la compensación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, a fin de consolidar un clima laboral más equilibrado y sostenible.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos, el nivel liderazgo percibido por los colaboradores de la empresa Merendón fue representado por un 62.6% indicando que existe una valoración favorable de acuerdo al interés que demuestran los jefes brindando retroalimentación constante que contribuye a mejorar el desempeño de cada colaborador, demostrando así la disposición por el bienestar de su equipo lo cual fortalece la apertura para brindar apoyo en momentos de dificultad.
- A partir de los resultados analizados, se determina que el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón fue representado por un 67.6%, lo cual se refleja como un porcentaje positivo siendo la dimensión mejor evaluada, evidenciando que los empleados se sienten comprometidos hacia el cumplimiento de tareas significativas, lo cual genera una experiencia laboral positiva, fomentando el desarrollo continuo.
- En relación al objetivo, sobre la percepción de compensación salarial que tienen los empleados de la empresa Merendón se determina que, esta es la dimensión con menor valoración representada por un 50.5%, indicando que una parte de los colaboradores no se sienten completamente satisfechos con los salarios o beneficios recibidos, lo que incluye en la percepción general sobre la equidad y la valoración del trabajo realizado.
- A partir del análisis realizado se concluye que el nivel de las condiciones laborales es positivo siendo representado por un 66.6%, basado en que, las tareas se realizan de manera eficaz y con calidad ya que se cuentan con las herramientas necesarias para su desempeño, contribuyendo a un ambiente laboral de bienestar, permitiendo lograr un equilibrio adecuado entre vida personal y laboral.
- Los resultados obtenidos evidencian que existe un alto nivel de satisfacción laboral representado por un 58.9% siendo relacionada a aspectos sobre beneficios que influyen en el bienestar, mediante el cumplimiento de expectativas elevadas que se orientan hacia el esfuerzo realizado en función a tareas asignadas, cumplimiento de objetivos individuales y laborales, así como una valoración positiva hacia los complementos no

económicos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda continuar implementando estrategias de capacitación para líderes de área, que permitan fortalecer prácticas de retroalimentación, que determinen el valor de logros individuales como colectivos de los colaboradores.
- Se recomienda continuar implementando estrategias que reconozcan el esfuerzo y desempeño de los colaboradores. Acciones como incentivos, reconocimiento al buen trabajo y oportunidades de desarrollo profesional pueden contribuir a mantener un ambiente laboral dinámico y comprometido.
- Se propone revisar las políticas de remuneración y beneficios que ofrece la organización, con el objetivo de identificar ajustes que contribuyan a mejorar la percepción de justicia salarial. Asimismo, la implementación de incentivos económicos, bonos o beneficios adicionales para fortalecer la satisfacción del personal y su compromiso con la institución.
- Se sugiere continuar fortaleciendo las condiciones laborales con las que la empresa cuenta mediante la implementación de estrategias que se orienten hacia la mejora continua manteniendo la disposición de recursos que permitan la facilidad del desarrollo de actividades, así como también el buen desempeño.
- Se recomienda continuar implementando acciones que permitan fortalecer el reconocimiento de cumplimiento de objetivos y esfuerzos que se logran de acuerdo a rol desempeñado, así mismo, tomar en cuenta los beneficios no económicos que contribuyen en el desarrollo, mantener, actividades de bienestar, y llevar a cabo prácticas que permitan fortalecer el compromiso y bienestar de los colaboradores que emplea un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la compensación salarial.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de plan de aplicabilidad compete de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de la aplicación de encuesta de clima laboral en la empresa Merendón, de acuerdo a los datos recolectados se identificaron un conjunto de puntos de mejora dando enfoque a la dimensión de compensación salarial los cuales pueden estar relacionados y generar influencia a temas de motivación, desempeño y productividad de los empleados

La propuesta permitirá fortalecer la debilidad que existe en la gestión relacionada a la equidad que existe en cuanto a sueldos, conocimiento claro sobre el proceso de evaluación y actualización de compensaciones. Desde la perspectiva teórica la propuesta se sustenta en base al enfoque sobre la gestión de talento humano de acuerdo al reconocimiento y la equidad, Chiavenato establece que dentro de las organizaciones se deben establecer criterios y políticas que empleen referencias hacia la evaluación del desempeño y como está se compensara.

El plan de acción se desarrollará en base a criterios objetivos junto a la aplicación de una evaluación que permita realizar un análisis integrador mediante el cual se puedan emplear decisiones en cuanto a incrementos salariales.

No obstante contar con un plan de aplicabilidad permite tener una mayor confianza y transparencia sobre la manera en que se manejan los procesos de compensación salarial dentro de la empresa, al conocer los parámetros de manera clara se genera una percepción positiva sobre el mismo lo cual disminuye los posibles desacuerdos as inquietudes por parte de los empleados.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia de mejoramiento del clima laboral para la empresa Merendón mediante la elaboración e implementación de un plan de acción orientado en la gestión de compensación salarial.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Definir un sistema de evaluación del desempeño que permita obtener una valoración integral del rendimiento de los colaboradores.
- Evaluar criterios de equidad de rangos salariales en relación a puestos y responsabilidades.
- Definir un plan de comunicación para la socialización de políticas de compensación y beneficios salariales.

La presente propuesta de mejora del clima laboral tiene como alcance el desarrollo e implementación de estrategias orientadas a fortalecer las principales dimensiones evaluadas dentro de la organización. La propuesta está dirigida a los colaboradores y a los niveles de supervisión o jefatura, con el propósito de generar un ambiente de trabajo más favorable que contribuya al bienestar del personal y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Asimismo, el alcance contempla la implementación de acciones como capacitaciones en liderazgo, estrategias de reconocimiento y motivación para los empleados, así como la revisión de aspectos vinculados con los incentivos o beneficios laborales. Estas acciones buscan promover una mejor comunicación entre los miembros de la organización, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno laboral.

De igual manera, la propuesta pretende servir como una guía para la aplicación de mejoras progresivas dentro de la organización, permitiendo evaluar cambios en la percepción del clima laboral a lo largo del tiempo. Con ello se espera contribuir a la construcción de un ambiente de trabajo más positivo, donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos con el desarrollo de la institución.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta presentada tiene como principal objetivo la implementación de un plan de acción que se oriente hacia el mejoramiento en cuanto a la gestión sobre la compensación salarial dentro de la empresa Merendón, esto se basa de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral obteniendo como tal un análisis sobre puntos de mejora y estrategias a

implementar.

La primera etapa se basa en retroalimentar los hallazgos identificados a Gerencia de Talento Humano presentando los puntos de mejora detectados y la manera en la que se procederá la aplicación de un plan de acción que se oriente de acuerdo a los objetivos y necesidades que tiene la organización.

Posteriormente se cuenta con la propuesta de implementación sobre políticas relacionadas a los criterios de evaluación a tomar en cuenta sobre aumentos salariales que se basen de acuerdo a nivel de antigüedad, productividad, desempeño, así como responsabilidad y cumplimiento. La implementación de esta política ira de la mano con una evaluación metodológica de 360 grados la cual permitirá obtener resultados que puedan integrar como se desempeñan los colaboradores a través de la valoración de diferentes niveles estructurales dentro de la organización.

6.4.2 DESARROLLO

Fase1

Presentación de resultados

- Reunión con Gerencia de Talento Humano para retroalimentar puntos de mejora de acuerdo a resultados obtenidos en encuesta de clima laboral.
- Socialización del plan de acción con Gerencia de Talento Humano para su aprobación.

Fase 2

Implementación de Plan de acción

- Diseño e implementación de una política sobre aumentos salariales que permita evaluar criterios como ser: productividad, antigüedad, desempeño, ética, responsabilidad y cumplimiento.
- Implementar un instrumento de evaluación del desempeño (Evaluación 360) que respalde decisiones sobre aumentos salariales.
- Evaluación de criterios de compensación actual.
- Evaluación de rangos salariales por puestos.
- Actualización de beneficios complementarios ofrecidos por la empresa.

Descripción del desarrollo

Fase 1

Presentación de resultados: durante esta fase el objetivo es presentar a Gerencia de Talento Humanos los resultados más relevantes de la evaluación de clima laboral aplicada dentro de la organización, a través de esta se pretende generar un análisis que permita retroalimentar y conocer como la percepción de los empleados está siendo percibida determinando si existe satisfacción en base a ellos.

Una vez que se socialice el plan de acción y este obtenga su aprobación se procederá a realizar la socialización correspondiente tomando los puntos más importantes a desarrollar donde se implementaran estrategias planteadas con el objetivo de mejorar la percepción sobre todo lo que implicación compensación salarias, no obstante, se pretende dar a conocer las acciones e implementación de nuevas pautas a considerar. Una vez aprobado el plan podrá ser puesto en acción tomando en cuenta y cuidando que las mejoras identificadas sean implementadas.

Fase 2

Implementación del plan de acción: durante esta etapa se pretende desarrollar un conjunto de estrategias que permitan tener en claro los objetivos a tomar en cuenta durante el proceso de brindar aumentos salariales, contando con los criterios correctos se podrá fortalecer el compromiso que los empleados tengan con la empresa y el esperado desarrollo de actividades alineadas a las metas organizacionales.

Rediseño e implementación de políticas sobre aumentos salariales: a través de esta etapa se evaluarán las políticas establecidas por la organización sobre aumentos salariales y su vez de ser necesarios se diseñarán e implementarán nuevas políticas que regulen los requisitos a cumplir para lograr cumplir con los criterios, mediante ellas se podrán establecer lineamientos claros bajo criterios objetivos tomando en cuenta aspectos tales como productividad, antigüedad laboral, desempeño durante el periodo de evaluación así como también responsabilidad ante el cumplimiento de tareas asignadas. Bajo la aplicación de estos criterios se contemplará con un proceso justo y transparente para todos los colaboradores.

Así mismo se establecerá implementar como política la aplicación anual de una evaluación de clima laboral para todos los miembros de la empresa con el fin de identificar mejoras así como

fortalecimiento de áreas de trabajo que permitan continuar en la contribución al desarrollo de la motivación, bienestar y compromiso laboral.

Implementación de un instrumento de evaluación del desempeño (Evaluación 360°):

Como parte de la política sobre compensaciones salariales se propone la implementación de una evaluación sobre el desempeño que tiene como principio metodológico la integración de 360 ° ya que mediante la misma se podrá identificar y obtener una visión mayormente amplia sobre el desempeño que realiza el colaborador de manera individual tomando en cuenta que esta se obtiene de la valoración de diferentes agentes dentro de la empresa, esta herramienta será un apoyo y sustento para la implementación de decisiones relacionadas a la aplicación de aumentos salariales que se fundamentan bajo objetivos reales.

Evaluación de criterios de compensación actual: mediante esta etapa se procederá a evaluar los criterios de compensación salarial con los que cuenta la empresa actualmente establecidos con el objetivo de identificar mejora a realizar tomando en cuenta si estos se basan de acuerdo a asignaciones, puestos e incluso desempeño laboral ya que este podría ser un componente clave de la percepción que los colaboradores que influye con la compensación salarial

Evaluación de rangos salariales por puestos: como proceso de mejora del proceso de compensación salarial se llevara a cabo una revisión de acuerdo a los rangos salariales que han sido establecidos de acuerdo a cada puesto existente dentro de la organización, esto permitirá analizar la manera en la que cada salario está siendo asignado de acuerdo al cargo que se desempeña, esto permitirá identificar si existen diferencias significativas entre puestos iguales logrando poder establecer cambios equitativos.

Análisis salarial de acuerdo a competitividad externa: a través de esta etapa se propone realizar un proceso de comparación en relación a salarios ofrecidos por otras empresas que cuenten con puestos similares en el mismo rubro laboral. Mediante esto permitirá a la empresa conocer si los rangos salariales ofrecidos se encuentran dentro de la escala competitiva en comparación a lo que ofrece el mercado laboral externo permitiendo establecer salarios que sean atractivos y que permitan retener el talento humano.

Plan presupuestario de compensación salarial: realizar un proceso que implique evaluar y determinar si los aumentos salariales que se pretenden establecer se encuentren dentro de la capacidad financiera para la empresa.

Actualización de beneficios complementarios: se propone realizar una revisión a los beneficios complementarios que se ofrecen a los colaboradores con el fin de actualizar aquellos que puede influir significativamente como un incentivo que permitan beneficiar el bienestar y ser parte de la estrategia de satisfacción y motivación que compete hacia el desarrollo del colaborador.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Tabla 5. Medidas de Control

Actividad	Indicador de control	Medio de Verificación	Responsable	Periodicidad
Presentación de resultados del clima laboral a la Gerencia de Talento Humano	Cumplimiento de presentación de informe y aprobación por la gerencia.	Acta de reunión, informe de resultados	Área de Talento Humano	Una vez al inicio del proyecto
Socialización del plan de acción con colaboradores	Porcentaje de colaboradores socializados sobre el plan de acción.	Lista de asistencia, presentaciones utilizadas	Talento Humano / Jefaturas	Durante la fase inicial
Rediseño e implementación de políticas sobre aumentos salariales	Nivel de cumplimiento del desarrollo de políticas salariales.	Manual o documento institucional	Gerencia y Talento Humano	Una vez durante la implementación
Implementación de la evaluación de desempeño 360°	Porcentaje de colaboradores evaluados.	Reportes de evaluación, formularios aplicados	Talento Humano	Semestral o anual
Evaluación de criterios actuales de compensación	Número de criterios de compensación evaluados.	Reporte técnico o diagnóstico interno	Talento Humano / Área Administrativa	Anual
Revisión de rangos salariales por puestos	Niveles de rangos salariales por cargo.	Tabla o matriz salarial actualizada	Gerencia y Talento Humano	Anual
Análisis salarial de acuerdo a competitividad externa	Niveles de rangos salariales de acuerdo al mercado laboral	Diagnostico interno y externo	Gerencia y Talento Humano	Anual

Plan presupuestario de compensación salarial	Porcentaje de presupuesto establecido	de	Reporte de presupuesto financiero	de	Gerencia de Talento Humano y Gerencia de Finanzas	Anual
Actualización de beneficios complementarios	Número de beneficios revisados o actualizados	de	Documento de beneficios actualizado	de	Talento Humano	Anual
Seguimiento del clima laboral	Variación en resultados de encuestas de clima laboral	en	Resultados de encuestas comparativas	de	Talento Humano	Anual

Fuente: Elaboración propia (2026).

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 6. Cronograma de implementación

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Responsable
Reunión con Gerencia de Talento Humano	x										Gerente de Talento
Socialización del plan de acción	x										Gerente de Talento, Gerentes, Jefes
Rediseño e implementación de políticas sobre aumentos salariales		x	x								Gerente de Talento
Diseño del instrumento de evaluación del desempeño o 360°			x	x	x						Gerente de Talento/ Jefes-Gerentes

Evaluación de criterios actuales de compensación					x	x					Gerente de Talento
Revisión de rangos salariales por puestos						x	x	x	x		Gerente de Talento/ Jefes-Gerentes
Análisis salarial de acuerdo a competitividad externa						x	x	x	x		Coordinador de Talento
Plan presupuestario de compensación salarial								x	x	x	Gerente de Talento/ Gerente de Finanzas
Actualización de beneficios complementarios									x	x	Gerente de Talento y Administrador de Bienestar

Fuente: Elaboración propia (2026).

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 7. Presupuesto e impacto del presupuesto

Actividad	Personal involucrado	Horas estimadas	Costo por hora (L.)	Costo Total (L.)
Presentación y análisis de resultados del clima laboral	Gerente de Talento	10	L. 218.75	L. 2,187.50
Socialización del plan de acción con gerencias	Gerente de Talento / Jefes-Gerentes	12	L.218.75 /L. 250.00	L. 5,625.00

Rediseño e implementación de políticas sobre aumentos salariales	Gerente de Talento	25	L.218.75	L.5,468.75
Implementación de evaluación de desempeño 360°	Gerente de Talento/ Jefes-Gerentes	30	L.218.75 / L. 250.00	L. 7,031.25
Evaluación de criterios actuales de compensación	Gerente de Talento	18	L. 218.75	L.3,937.50
Revisión de rangos salariales por puestos	Gerente de Talento/ Jefes-Gerentes	70	L.218.75 / L. 250.00	L. 15,312.5
Análisis salarial de acuerdo a competitividad externa	Coordinador de Talento	70	L.218.75	L. 15,312.5
Plan presupuestario de compensación salarial	Gerente de Talento/ Gerente de Finanzas	25	L. 250.00	L. 6,250.00
Actualización de beneficios complementarios	Gerente de Talento / Administrador de bienestar	16	L.218.75 / L.165.63	L. 3,747.08
Socialización de cambios y nuevas políticas con colaboradores	Colaboradores en general	20	L. 165.63	L. 3,312.60
			Total (L.)	L.64,437.94

Fuente: Elaboración propia (2026).

6.8 RETORNO DE LA INVERSION

El retorno de la inversión (ROI) aplicado a la gestión del talento humano permite evaluar el impacto financiero y organizacional de estrategias orientadas al bienestar de los empleados. En este caso, el análisis se centra en un plan de mejora salarial como herramienta para fortalecer el clima laboral.

De acuerdo con Becker y Huselid (1998) , las prácticas de recursos humanos que priorizan el bienestar del colaborador tienen una relación directa con el desempeño organizacional. Incrementar los salarios no solo representa un costo, sino una inversión estratégica que puede traducirse en mayor productividad, compromiso y reducción de la rotación.

El cálculo del ROI en este contexto puede expresarse como la relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada. Entre los beneficios más relevantes se encuentran:

- Incremento en la productividad.
- Disminución de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Mejora en la satisfacción laboral.

Según Dessler (2020), los empleados que perciben una compensación justa tienden a mostrar mayores niveles de motivación y compromiso, lo cual impacta directamente en la eficiencia organizacional.

Por tanto, el ROI de un plan de mejora salarial no debe analizarse únicamente desde una perspectiva financiera, sino también desde una dimensión humana y estratégica, donde el clima laboral juega un papel determinante.

6.9 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 8. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título de la investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teoría/Metodología de sustento	Variables	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivo de la propuesta
Evaluación de clima laboral en la empresa de construcción Merendón Tegucigalpa, Honduras 2026	Analizar el nivel de clima laboral percibido por los colaboradores de la empresa Merendón considerando las dimensiones de liderazgo, motivación, compensación salarial, condiciones laborales y satisfacción laboral.	<p>1. Definir el nivel de liderazgo percibido por los colaboradores de la empresa Merendón.</p> <p>2. Identificar el nivel de motivación percibido por los colaboradores de la empresa Merendón.</p> <p>3. Evaluar la percepción de la compensación salarial que tienen los empleados de la empresa Merendón.</p>	<p>Teoría de Motivación de Maslow</p> <p>Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de las necesidades que influyen en el comportamiento humano. “Concibe que como el hombre es una criatura, sus necesidades crecen durante su vida, y como las vaya satisfaciendo otras necesidades más elevadas ocuparán el predominio de su comportamiento”.</p> <p>Teoría de la motivación e higiene</p>	Clima Laboral	<p>1. Mantener y fortalecer la actitud positiva de los colaboradores hacia sus responsabilidades, asegurando interés y disposición en el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>2. Revisar y optimizar los salarios y beneficios para incrementar la satisfacción de los colaboradores</p>	Propuesta estratégica para el fortalecimiento de la compensación salarial.	<p>Objetivo General: Desarrollar una estrategia de mejoramiento del clima laboral para la empresa Merendón mediante la elaboración e implementación de un plan de acción orientado en la gestión de compensación salarial.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir un sistema de evaluación del desempeño que permita obtener una valoración integral del rendimiento de los colaboradores. - Evaluar criterios de equidad de rangos salariales en relación a puestos y responsabilidades.

		<p>4. Evaluar el nivel de percepción de las condiciones laborales que tienen los empleados de la empresa Merendón.</p> <p>5. Determinar el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados de la empresa Merendón.</p>	<p>Existen dos factores que se interlapan en la satisfacción laboral en el trabajo; motivadores intrínsecos engloban aspectos como ser logros, reconocimiento, factores externos llamados también de higiene, comprende temas como ser políticas de la empresas, sueldos, relaciones interpersonales y seguridad en el trabajo.</p>	<p>s y percibir equidad en la valoración del trabajo realizado.</p> <p>Consolidar prácticas de dirección que apoyen, coordinen y orienten a los equipos de trabajo, potenciando un liderazgo efectivo que impacte positivamente en el clima laboral.</p> <p>4. Garantizar condiciones laborales favorables: Asegurar un ambiente de trabajo adecuado, con recursos, estabilidad y estructuras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir un plan de comunicación para la socialización de políticas de compensación y beneficios salariales.
--	--	---	---	---	---

				<p>que faciliten el desempeño y contribuyan al bienestar y compromiso organizacional.</p> <p>5. Promover el cumplimiento de expectativas relacionadas con el rol y tareas asignadas, reconociendo tanto aspectos económicos como beneficios complementarios para fortalecer la percepción positiva del trabajo.</p>	
--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2026).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen Norman, A. M., & Flores Sandí, G. (1998). Análisis de la motivación del recurso humano: Comparación entre los servicios de cirugía del Hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial. *Medicina Legal de Costa Rica*, 15(1-2), 11-17.
- Asociados, G. &. (2023, julio 13). *Legislación Laboral en Honduras: Protección y Derechos de los Trabajadores*. Galindo y Asociados. <https://www.galindoyasociados.com/post/legislación-laboral-en-honduras-protección-y-derechos-de-los-trabajadores>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED. https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=que+es+clima+laboral&ots=o-GyzYBva0&sig=z4qeDVWdRicxOxmJmsx4VZtUies&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20clima%20laboral&f=false
- Carlier, S. I., Revuelto-Taboada, L., & Sandoval-Reyes, J. (2024). Política tecnológica e innovación. El rol de la dirección de recursos humanos desde una perspectiva dual de proceso y contenido. *Innovar*, 34(92), e209109. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.102209>
- Cetina Canto, T., Carrillo Trujillo, D., Centeno Ley, G., & Mézquita Hoyos, Y. (2023). Justicia organizacional: Su dimensionalidad. *Praxis Psy*, 24(39). <https://doi.org/10.32995/praxispsy.v24i39.221>
- Cortes, D. (s. f.). *¿Qué son las condiciones de trabajo?* https://www.cesuma.mx/blog/que-son-las-condiciones-de-trabajo.html#Definicion_de_condiciones_de_trabajo
- Dalka, R. P., Sachmpazidi, Di., Henderson, C., & Zwolak, J. P. (2022). *Network analysis approach to Likert-style surveys*. 18, 020113. <https://doi.org/10.1103/PhysRevPhysEducRes.18.020113>
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76.

- <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- De Leon, M. M. (2021). *Determinación de la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral por los empleados de Vizcarra y Asociados* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2021/05/43/De-Leon-Mariam.pdf>
- Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Espinoza, M., & Maria. (2023). *Estudio de clima organizacional de la empresa INAVIH S.A. (Inversiones Avícolas de Honduras), en Honduras*.
- García, C. (2022, octubre). Clima organizacional como estrategia de fortalecimiento del bienestar laboral en la alcaldía de Panamá. *octubre, 2022, 1 (1) enero-junio 2022*, 51-61.
- García Ruiz, F. J., & Benavides Quinto, E. A. (2020). *Administración: Clima organizacional* [Tesis Seminario, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12869/1/23120.pdf>
- Great Place To Work. (s. f.). Los Mejores Lugares para Trabajar® en Honduras 2025. *GPTW CARCA*. Recuperado 27 de noviembre de 2025, de <https://greatplacetoworkcarca.com/es/listado/lista-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-honduras-2025/>
- Hernandez, P., & Mendoza, R. (2023). *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Hernandez, S., Paulina, C., & Mendoza, R. (2023). *Metodología de la Investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (s. f.). *Metodología de la investigación* (2 © 2023). McGraw Hill Interamericana. Recuperado 6 de diciembre de 2025, de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hill, C., & Jones, G. (2013). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (Novena). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24528w/versionbi/Administracion-estrategica.pdf>
- Los Mejores Lugares para Trabajar® en Honduras 2025—GPTW CARCA*. (s. f.). Great Place To Work. Recuperado 7 de diciembre de 2025, de

- <https://greatplacetoworkcarca.com/es/listado/lista-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-honduras-2025/>
- Madero, S. (s. f.). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *2019*, *29*, e2153, 18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Marchant, L. (2006). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar.
- Martínez, I. A. M., Nava, V. X., Rivera, B. R. G., Sauri-Alpuche, G., Tovar, E. M., & Anzola-González, E. C. (2025). Hygiene and Motivation As Predictors of Satisfaction and Interest in Staying in the Company. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *19*(3), e011723. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n3-115>
- Ojeda, D. P. C. (s. f.). *Universo, población y muestra*.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* [UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia)]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20rganizacional.pdf>
- Ramos, M., & Constanza, D. (2012). *El Clima organizacional: Definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (p. 104) [Monografía / Informe / Documento académico]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20rganizacional.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Rivas, H. C. P., & Viteri, J. V. (s. f.). *Clima Organizacional: Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial* [Text.Chapter]. Portal de libros Editorial UPSE. Recuperado 28 de noviembre de 2025, de <https://libros.upse.edu.ec/index.php/upse/catalog/view/12/12/88>
- S, R. (s. f.). *Research Guides: Research 101: Library Research Basics: Primary vs. secondary sources*. Recuperado 14 de diciembre de 2025, de <https://researchguides.elac.edu/Research101/primarysecondary>
- Silva, N., & Molina, J. del C. (2018). *Gestión de Recursos Humanos* [UNAN-Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/8598/1/18623.pdf>
- Soberón, U. E. M., & Acosta, Z. (2008). *FUENTES DE INFORMACIÓN*. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>

- Torres, B., & Augusto, C. (s. f.). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Quinta edición colombiana*. Recuperado 27 de noviembre de 2025, de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Treviño, A., Ninfa, I., & Abreu, J. L. (2017). Trabajo en equipo, grupos de trabajo y la perspectiva de competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(3), 405-422.
- Universidad del Quindío. (s. f.). *Fundamentos de administración: Unidad 2* [Educativo]. Universidad del Quindío. https://aulasvirtuales.uniquindio.edu.co/RecDigital/FundamentosAdministracion/recursos/u2/U2_EA1_descargable.pdf
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/index.htm>

ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTA.

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de ítems con el objetivo de evaluar su percepción sobre distintos aspectos de su entorno laboral. Marque la opción que mejor refleje su opinión.

2. Edad *

- 18-24
- 25-30
- 31-35
- 36-41

3. Nivel educativo *

- Licenciatura o Ingeniería culminada
- Maestría

4. Antigüedad en la empresa *

- 1-2 años
- 3-5 años
- más de 5 años

5. Información demográfica *

- Tegucigalpa
- San Pedro Sula

6. Liderazgo *

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. La retroalimentación que recibo de mi jefe/a inmediato/a contribuye a mejorar mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi jefe/a demuestra interés por el bienestar de su equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Confió en las decisiones que toman mis superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mi jefe/a apoya al equipo para lograr los objetivos propuestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mi jefe/a comunica claramente las metas del equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Puedo acudir a mi jefe/a cuando enfrente dificultades laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Motivación *

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Me siento motivado en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Las actividades laborales que realizo me generan interés y compromiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Recibo reconocimiento cuando realizo bien mis funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Considero que mis tareas contribuyen a resultados relevantes para la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Disfruto las actividades que realizo en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Considero que mi trabajo me permite desarrollarme sin afectar mi bienestar personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Cuanto con suficientes oportunidades para aprender nuevas habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Compensación laboral *

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Estoy conforme con el salario que recibo por mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi salario es justo en relación con las funciones que desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mi compensación es competitiva en comparación con puestos similares en otras organizaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los beneficios que recibo complementan adecuadamente mi salario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La organización es clara respecto a políticas salariales y beneficios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La empresa otorga aumentos salariales constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Estoy satisfecho con los periodos de pago de mi salario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Condiciones laborales *

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. El ambiente laboral influye positivamente en mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mi trabajo me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Cuanto con un espacio en mi puesto de trabajo que me permita estar cómodo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Cuento con los recursos y herramientas necesarios para desempeñar mis tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Existe un buen ambiente de trabajo y respeto entre mis compañeros de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los tiempos asignados para realizar mis tareas son adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Satisfacción laboral *

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1. Mi trabajo me brinda satisfacción personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estoy satisfecho/a con los beneficios adicionales que ofrece la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los beneficios no económicos que recibo influyen en mi bienestar laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Cuenta la empresa con promociones de puesto internas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mi trabajo cumple con mis expectativas profesionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Me siento satisfecho/a con el rol que desempeño dentro de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2. Alfa de Cronbach.

		ITEMS																																	
ENCUESTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	SUMA
E1		2	3	2	4	4	1	3	3	4	4	5	4	3	4	3	2	1	1	4	1	5	3	2	3	3	5	2	4	2	1	1	4	4	97
E2		3	3	3	2	4	2	2	2	4	2	4	4	3	2	3	2	3	4	4	2	4	3	1	4	4	4	2	3	4	2	2	4	4	99
E3		4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	5	4	3	1	3	2	2	3	2	1	4	5	2	5	4	3	1	3	4	1	2	3	4	103
E4		4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	2	4	4	119
E5		3	3	2	4	4	2	2	1	4	1	2	5	3	3	2	1	3	3	5	2	5	3	2	2	5	1	2	2	4	4	2	3	5	95
E6		5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	137
E7		4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	1	1	5	3	1	2	4	4	2	3	4	2	1	3	3	103
E8		3	4	3	3	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	2	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	5	127
VARIANZA		0.750	0.609	0.750	0.734	0.250	1.859	1.484	1.000	0.109	1.000	0.859	0.188	0.234	1.188	0.500	0.250	0.938	1.000	1.984	1.000	0.234	0.484	1.234	1.250	0.359	1.438	1.000	0.484	0.609	1.484	0.859	0.234	0.359	
SUMATORIA DE VARIANZAS		26.719																																	
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS		214.000																																	

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	α: Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	→ 0.90
	k: Número de ítems del instrumento	→ 33
	$\sum_{i=1}^k S_i^2$: Sumatoria de las varianzas de los ítems.	→ 26.719
	S_T^2 : Varianza total del instrumento.	→ 214.000



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Sarah Joseth Burgos Torres

Identidad No. 0801-1987-02512, Licenciado en Psicología Con Maestría en Recursos Humanos. Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN MERENDÓN, TEGUCIGALPA, HONDURAS 2026

A ser desarrollado por los estudiantes:

- Andrea Gabriela Villalobos Torres
- Alberto José Rivera Pacheco

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre: Sarah Joseth Burgos Torres

Número de teléfono/correo electrónico: +504 9477-6725 / sburgos@floreshn.com

Firma: