



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
DE LA FIRMA CÁLIX CONTADORES, TEGUCIGALPA,**

SUSTENTADO POR:

**MAYRA PATRICIA FLORES OSORTO
ROSELY EDITH MIRANDA ALEMÁN**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., HONDURAS, C.A.
SEPTIEMBRE, 2025**

**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 ORGANIZACIONAL Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
PERSONAL DE LA FIRMA CÁLIX CONTADORES,
TEGUCIGALPA,**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION EN RECURSOS HUMANOS**

ASESOR

Máster HENRY ANTONIO OSORTO RUIZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

Máster WILSON RODRIGUEZ

Máster SONIA GUZMAN

Máster MARIA ELENA MORAZAN

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
MAYRA PATRICIA FLORES OSORTO
ROSELY EDITH MIRANDA ALEMÁN

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA FIRMA CÁLIX CONTADORES, TEGUCIGALPA

**Mayra Patricia Flores Osorto
Rosely Edith Miranda Alemán**

Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito evaluar el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores en Tegucigalpa, con el fin de identificar factores determinantes que afectan la productividad y la satisfacción de los colaboradores. El estudio tuvo como finalidad proponer estrategias de mejora orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y optimizar los resultados de la organización. Metodológicamente se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental, aplicando encuestas estructuradas al personal de la empresa y utilizando herramientas estadísticas para validar la confiabilidad de los instrumentos y analizar la relación entre las variables. Los resultados mostraron que un clima laboral favorable se asoció significativamente con mayores niveles de compromiso, motivación y cumplimiento de metas, mientras que deficiencias en comunicación y reconocimiento influyeron negativamente en el rendimiento. Se concluyó que la mejora del clima organizacional constituye un factor clave para potenciar el desempeño laboral y la competitividad de la firma, recomendándose implementar programas de liderazgo participativo, reconocimiento formal y fortalecimiento de la comunicación interna.

Palabras claves: Clima organizacional, Comunicación, Desempeño laboral, Motivación, Reconocimiento



GRADUATE SCHOOL

ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON JOB PERFORMANCE OF THE STAFF AT CÁLIX CONTADORES FIRM, TEGUCIGALPA,

**Mayra Patricia Flores Osorto
Rosely Edith Miranda Alemán**

Abstract

The purpose of this study was to evaluate the organizational climate and its influence on job performance of the staff at Cáliz Contadores firm in Tegucigalpa, in order to identify key factors affecting productivity and employee satisfaction. The main objective was to propose improvement strategies aimed at strengthening human talent management and optimizing organizational results. The research was conducted under a quantitative approach, with a correlational scope and non-experimental design, applying structured surveys to the company's personnel and using statistical tools to validate the reliability of the instruments and analyzing the relationship between the variables. The findings revealed that a favorable organizational climate was significantly associated with higher levels of commitment, motivation, and goal achievement, while deficiencies in communication and recognition negatively affected performance. It was concluded that improving the organizational climate is a key factor to enhance job performance and the firm's competitiveness, recommending the implementation of participative leadership programs, formal recognition systems, and strengthened internal communication.

Palabras claves: Communication, Job performance, Motivation, Organizational climate, Recognition.

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios Todopoderoso, quien ha sido mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada paso de este camino. Su amor infinito me sostuvo en los momentos de dificultad y me llenó de esperanza en los días de incertidumbre.

"Todo lo puedo en Cristo que me fortalece" (Filipenses 4:13).

A mi familia a mi amado esposo Ramon Calix y a mis hij@s Alexandra Calix Flores, y Mateo Calix Flores y mi ángel del cielo Megan Calix Flores por su apoyo constante, comprensión y palabras de aliento que me impulsaron a seguir adelante y son mi motor para cumplir cada sueño y meta que cumplido.

A mis padres Bernandino Flores y María de los Santos Osorto, por su amor incondicional, sacrificios y enseñanzas que me han dado la base para alcanzar este sueño.

A mis Hermanos **Marizol, Carlos y Yulissa**, quienes con su cariño, apoyo y palabras de ánimo fueron un pilar fundamental para no rendirme. De manera especial a mi hermano Carlos, a quien llevo en mi corazón con gratitud y profundo afecto, porque su ejemplo y compañía han sido luz en mi Camino.

MAYRA PATRICIA FLORES OSORTO

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios Todopoderoso, quien me ha dado la vida, la fuerza y la sabiduría necesarias para recorrer este camino. Sin su guía, esta meta no habría sido posible.

A mi compañero de vida, Luis Alberto Moreno García, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante en cada paso de mi formación.

A mi hijo, Issac Alberto Moreno Miranda, mi inspiración y motor para seguir adelante, quien da sentido a cada esfuerzo realizado.

A mi madre, Rosalina Alemán, ejemplo de entrega y perseverancia, y a mi padre, Israel Miranda, por su respaldo y guía silenciosa que han sido fundamentales en este proceso.

Con especial cariño a mis hermanos Lewin Miranda, Bayron Miranda, Sander Miranda y

Grevil Miranda, porque este logro también los representa a ustedes. Cada sacrificio, palabra de aliento y sueño compartido me ha impulsado a no rendirme.

Y a mi fiel amiga y compañera Mayra Patricia Flores Osorto , por estar presente con su amistad sincera y apoyo desinteresado en momentos clave de este recorrido.

Esta dedicatoria es testimonio de la fe, el amor, la unión familiar y la amistad verdadera que me han acompañado para hacer realidad este sueño académico

ROSELY EDITH MIRANDA ALEMAN

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para llegar hasta aquí. Sin Su guía, este camino habría sido imposible.

A mi esposo Ramón Calix, compañero de vida y de sueños, gracias por tu apoyo incondicional, tu paciencia y tu comprensión. Gracias por recordarme siempre que “la educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo” (Nelson Mandela). Tu amor y tu confianza se convirtieron en mi mayor Fortaleza para culminar este trayecto.

A mis asesores, docentes, compañeros y en especial Rosely Edith Miranda y amigos, gracias por compartir sus conocimientos, experiencias y apoyo, que enriquecieron mi formación y este proyecto.

Finalmente, a todas las personas instituciones que, de una u otra forma, hicieron posible la culminación de esta tesis, mi más profundo agradecimiento.

MAYRA PATRICIA FLORES OSORTO

Con profundo respeto y gratitud elevo, en primer lugar, mis agradecimientos a Dios Todopoderoso, fuente de vida, sabiduría y fortaleza. Gracias por iluminar mi camino, sostenerme en los momentos difíciles y concederme la perseverancia necesaria para culminar este sueño.

A mi compañero de vida, Luis Alberto Moreno García, expreso mi más sincero agradecimiento por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. Tu confianza y compañía han sido pilares fundamentales en este proceso.

A mi hijo, Issac Alberto Moreno Miranda, mi mayor inspiración y razón de superación. Cada esfuerzo realizado lleva su nombre y su sonrisa es el aliento que me impulsa a seguir adelante.

A mi madre, Rosalina Alemán, ejemplo de entrega, fortaleza y dedicación. Gracias por inculcarme valores, enseñarme a no rendirme y ser mi guía en cada paso.

A mi padre, Israel Miranda, por su respaldo y apoyo silencioso que han sido una fuerza constante para continuar y alcanzar mis metas.

A mis hermanos, Lewin, Bayrón, Sander y Grevil Miranda Aleman , por sus palabras de aliento, sus sacrificios y sueños compartidos. Este logro también les pertenece, pues representa la

esperanza y la fuerza que nos une como familia.

A mi fiel amiga y compañera Mayra Patricia Flores, por su amistad sincera, apoyo desinteresado y acompañamiento en momentos clave. Su presencia ha sido un estímulo para continuar cuando el camino parecía difícil.

Este agradecimiento no solo marca el cierre de una etapa académica, sino que es también un reflejo del amor, la fe, la amistad y la unión familiar que me han sostenido y acompañado en este camino hacia la realización personal y profesional.

ROSELY EDITH MIRANDA ALEMAN

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1. MACROENTORNO	10
2.1.2. MICROENTORNO.....	21
2.1.3. ANALISIS INTERNO	26
2.2. CONCEPTUALIZACIÓN	29
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL	29
2.2.3. MOTIVACIÓN	30
2.2.4. LIDERAZGO	31
2.2.5. COMUNICACIÓN INTERNA.....	32
2.2.6. RECONOCIMIENTO.....	32
2.2.7. SATISFACCIÓN LABORAL	33
2.2.8. PRODUCTIVIDAD	34
2.2.9. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	35
2.2.10. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	35
2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO	36

2.3.1. BASES TEÓRICAS	36
2.3.1.1. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	36
2.3.1.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LIKERT	40
2.3.1.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	43
2.3.1.4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN EL COMPORTAMIENTO	46
2.3.1.5. ROLES DEL PROFESIONAL DE RRHH.....	49
2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	52
2.3.2.1. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS ASIÁTICAS	52
2.3.2.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA DE PARTICIPACIÓN LABORAL EN EL SECTOR SALUD DEL REINO UNIDO	52
2.3.2.3. IMPACTO DEL EMPODERAMIENTO LABORAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ITALIANAS	52
2.3.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS	53
2.3.3.1. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS ASIÁTICAS	53
2.3.3.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA DE PARTICIPACIÓN LABORAL EN EL SECTOR SALUD DEL REINO UNIDO	53
2.3.3.3. IMPACTO DEL EMPODERAMIENTO LABORAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ITALIANAS	53
2.4. MARCO LEGAL	53
2.4.1. MARCO LEGAL NACIONAL	54
2.4.2. MARCO LEGAL INTERNACIONAL	55
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	58
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	58
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	58
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	62
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	62
3.1.4. HIPÓTESIS	65
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	65
3.2.1. ENFOQUE	65

3.2.2. ALCANCE	66
3.2.3. DISEÑO	67
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.3.1. POBLACIÓN	68
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	69
3.4.1. TÉCNICAS	69
3.4.2. INSTRUMENTOS	69
3.4.3. PROCEDIMIENTOS	71
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	71
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	71
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	73
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	73
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	74
4.2.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	74
4.3. ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	103
4.3.1. PRUEBAS DE NORMALIDAD	103
4.3.2. PRUEBAS DE CORRELACIÓN	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1. CONCLUSIONES	108
5.2. RECOMENDACIONES	108
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	110
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA	110
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	110
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	111
6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	112
6.4.1. DESCRIPCIÓN.....	112
6.4.1.1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EFFECTIVA	112
6.4.1.2. FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES.....	113

6.4.1.3. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	113
6.4.1.4. PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	114
6.4.2. DESARROLLO.....	114
6.4.2.1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA	114
4.2.2. FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES.....	126
6.4.2.3. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	138
6.4.2.4. PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	140
6.5. MEDIDAS DE CONTROL	142
6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	144
6.7. PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
ANEXOS	155
Anexo 1 Instrumento de Recolección de Datos	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estudios del macroentorno (Asia) según país.....	12
Tabla 2: Síntesis de estudios europeos sobre clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral	16
Tabla 3: Estudios sobre clima organizacional y desempeño laboral en el contexto latinoamericano.....	20
Tabla 4: Estudios del microentorno centroamericano sobre clima organizacional y desempeño laboral	25
Tabla 5: Estudios de análisis interno en empresas de Honduras	28
Tabla 6: Matriz de Congruencias Metodológica.....	59
Tabla 7: Operacionalización de Variables	63
Tabla 8: Resultado de Alfa de Cronbach	70
Tabla 9: Prueba de normalidad Clima Organizacional.....	103
Tabla 10: Prueba de normalidad Desempeño Laboral.....	104
Tabla 11: Correlación de Pearson de las Variables	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de Variables	62
Figura 2: Distribución del personal según rango de edad en la firma Cáliz Contadores.....	74
Figura 3: Distribución del personal según sexo en la firma Cáliz Contadores.....	75
Figura 4: Nivel educativo alcanzado por el personal de la firma Cáliz Contadores.....	76
Figura 5: Tiempo de antigüedad en la empresa de los colaboradores de la firma Cáliz Contadores	77
Figura 6: Percepción del apoyo y orientación brindado por el jefe inmediato en el desarrollo de las labores.....	78
Figura 7: Percepción sobre la claridad en la comunicación de decisiones y responsabilidades dentro de la empresa	79
Figura 8: Confianza y respeto hacia la autoridad por parte de los colaboradores	80
Figura 9: Percepción sobre la circulación oportuna y clara de la información en la empresa.....	81
Figura 10: Percepción sobre la disponibilidad y accesibilidad de los canales de comunicación en la empresa	82
Figura 11: Retroalimentación y escucha activa en los procesos de comunicación interna	83
Figura 12: Reconocimiento frecuente de logros individuales y colectivos en la empresa	84
Figura 13: Existencia de incentivos económicos y no económicos que motivan al personal.....	85
Figura 14: Percepción de valoración y justicia en la distribución de recompensas.....	86
Figura 15: Cumplimiento de metas laborales en el tiempo y forma establecidos	87
Figura 16: Uso eficiente de los recursos asignados para realizar el trabajo	88
Figura 17: Cumplimiento satisfactorio de la cantidad de tareas o proyectos asignados.....	89
Figura 18: Realización de tareas con precisión y exactitud.....	90
Figura 19: Cumplimiento de normas, procedimientos y estándares establecidos por la empresa	91
Figura 20: Generación de pocos errores o retrabajos en el desempeño laboral.....	92
Figura 21: Puntualidad y asistencia constante en el cumplimiento de labores	93
Figura 22: Disposición para asumir responsabilidades adicionales cuando es necesario.....	94
Figura 23: Me Identificación con los valores y objetivos de la empresa.....	95
Figura 24: Considero que el ambiente laboral influye directamente en mi productividad.....	96
Figura 25: La motivación otorgada por la empresa impacta en la calidad de mi trabajo	97
Figura 26: El estilo de liderazgo tiene un efecto en mi nivel de compromiso con la organización	

.....	98
Figura 27:La empresa debería implementar más espacios formales de comunicación interna	99
Figura 28: Se necesitan acciones de capacitación en liderazgo para mandos intermedios y superiores	100
Figura 29: El acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional motiva al personal	101
Figura 30: La inclusión de programas de reconocimiento formal contribuiría a mejorar el clima laboral	102
Figura 31: Histograma de los datos	104
Figura 32: Histograma de los datos	105

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación tuvo como propósito analizar de manera integral la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores, ubicada en Tegucigalpa. En un entorno empresarial altamente competitivo, donde los servicios contables constituyen un apoyo estratégico para la gestión de otras compañías, resulta indispensable comprender cómo las percepciones internas sobre el ambiente de trabajo impactan en la motivación, la productividad y el compromiso de los colaboradores. De esta forma, la investigación se planteó como una oportunidad para generar evidencia que oriente acciones de mejora en la gestión del talento humano.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental, lo que permitió establecer relaciones entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral sin manipular el contexto natural de la empresa. Como recursos metodológicos, se emplearon encuestas estructuradas aplicadas al personal de la firma, junto con técnicas estadísticas para validar los instrumentos y analizar los resultados. Este procedimiento ofreció un panorama claro sobre el nivel de satisfacción, la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

La selección del tema respondió tanto a motivaciones académicas como profesionales. Desde la perspectiva académica, se buscó aportar al conocimiento científico en el campo de la administración de recursos humanos, especialmente en el contexto hondureño, donde los estudios aplicados a firmas de servicios contables son aún escasos. Desde la perspectiva práctica, se pretendió brindar a la empresa un diagnóstico preciso que le permita tomar decisiones estratégicas orientadas a mejorar su clima laboral y, en consecuencia, elevar los niveles de desempeño de su equipo de trabajo.

En síntesis, este estudio se llevó a cabo durante el primer semestre de 2025 en la firma Cáliz Contadores, contando con la participación activa de sus colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos. El objeto principal fue generar insumos prácticos y académicos que contribuyan al bienestar de los trabajadores, a la consolidación de un ambiente laboral saludable y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. El contexto de la investigación refleja la importancia de atender los factores humanos como base para garantizar la sostenibilidad y el éxito

de las organizaciones de servicios en Honduras.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El concepto de clima organizacional según García (2020) tiene sus raíces en la psicología social y organizacional, y comenzó a tomar relevancia en las investigaciones de mediados del siglo XX. Su origen se vincula con los estudios de comportamiento humano en el trabajo, especialmente los realizados por Kurt Lewin, quien introdujo la idea de que el entorno social influye en la conducta de los individuos. Posteriormente, los trabajos de autores como Litwin y Stringer (1968) ayudaron a consolidar el término, al definir el clima como la percepción compartida de los empleados sobre su ambiente laboral.

Seguidamente, Bustamante et al., (2020) menciona que durante las décadas de 1960 y 1970, el clima organizacional fue ampliamente explorado por investigadores interesados en comprender cómo las condiciones del entorno laboral afectan la motivación, el liderazgo y el desempeño. A diferencia de la cultura organizacional, que representa valores y normas profundas, el clima organizacional se considera una percepción más inmediata y modificable. Esta diferencia conceptual permitió que el clima fuera abordado como una variable susceptible de intervención a corto plazo por parte de la dirección.

En las últimas décadas, el estudio del clima organizacional ha evolucionado hacia enfoques más complejos, integrando modelos multidimensionales que incluyen factores como el liderazgo, la comunicación interna, la equidad, la participación en decisiones y el reconocimiento. Estas dimensiones permiten evaluar con mayor precisión el ambiente laboral, facilitando la identificación de áreas críticas que impactan el desempeño del personal. Asimismo, se ha incorporado el uso de instrumentos psicométricos validados para medir el clima de manera más objetiva (García-Rubiano et al., 2020).

Con el avance de la gestión del talento humano como disciplina estratégica, el interés por el clima organizacional ha crecido, especialmente en sectores donde el rendimiento del personal es determinante para la productividad. En este contexto, el clima organizacional ha dejado de ser una mera percepción subjetiva para convertirse en un indicador clave en los diagnósticos institucionales y en los planes de mejora continua. Organizaciones de todos los tamaños y sectores han adoptado herramientas para evaluar su clima y tomar decisiones basadas en datos (Parrales et al., 2023).

Finalmente, Zapata y Tovar (2024) mencionan que el estudio del clima organizacional ha recorrido un camino importante desde sus primeras formulaciones teóricas hasta convertirse en una herramienta esencial para la gestión moderna. Su evolución refleja un cambio en la manera en que las organizaciones comprenden el vínculo entre el bienestar de sus colaboradores y la eficiencia operativa. Comprender esta trayectoria es clave para valorar su relevancia como objeto de investigación y como factor estratégico dentro de las empresas.

Desde el plano teórico, el clima organizacional constituye un constructo fundamental para comprender las dinámicas internas de las organizaciones y su influencia en el comportamiento humano. Diversas corrientes teóricas, como la psicología organizacional, la teoría de sistemas y la teoría del comportamiento organizacional, coinciden en señalar que las percepciones del entorno laboral afectan de forma directa las actitudes, la motivación y la productividad del personal. Por ello, el clima se ha convertido en una variable mediadora clave entre las condiciones estructurales y los resultados individuales o grupales (Bustamante et al., 2022).

En términos prácticos, un buen clima organizacional favorece la generación de ambientes laborales más colaborativos, comunicativos y orientados al logro de objetivos comunes. Estudios empíricos han demostrado que las organizaciones con climas positivos reportan mayores niveles de satisfacción laboral, menor rotación de personal y mejor desempeño en indicadores de eficiencia. Estos efectos se observan con especial fuerza en empresas de servicios, donde el trabajo en equipo, la confianza y la cohesión son esenciales para garantizar resultados sostenibles (Bustamante et al., 2022).

El desempeño laboral, entendido como el grado de cumplimiento de las responsabilidades y metas asignadas, está fuertemente condicionado por la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desempeñan. Factores como el reconocimiento, la justicia organizacional, la autonomía y el liderazgo influyen significativamente en la disposición de los empleados para comprometerse con sus funciones y contribuir al éxito de la organización. Así, el clima organizacional no es un simple reflejo de la cultura, sino un factor activo en la generación de resultados (Pilligua & Arteaga, 2020).

Desde una perspectiva gerencial, el análisis del clima organizacional permite tomar decisiones estratégicas informadas para optimizar la gestión del talento humano. A través de diagnósticos periódicos, las empresas pueden detectar áreas de conflicto, necesidades de

capacitación, debilidades en la comunicación o déficits de liderazgo, y actuar en consecuencia. Además, mejora la capacidad de adaptación organizacional ante cambios externos, al fortalecer la resiliencia y el compromiso interno del personal (Pilligua & Arteaga, 2020).

En conclusión, el clima organizacional representa una herramienta teórica y práctica de gran utilidad para mejorar el desempeño laboral y la competitividad de las organizaciones. Su estudio permite integrar enfoques psicológicos, sociales y administrativos en la gestión de recursos humanos, ofreciendo una visión integral del ambiente de trabajo. Evaluarlo de forma sistemática constituye una práctica indispensable para toda organización que aspire a un crecimiento sostenible y centrado en las personas (García, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, 2020).

En cuanto a los estudios o referentes, en primer lugar se encuentra el estudio realizado por Obeng et al., (2020) examinó las relaciones entre el clima organizacional, el compromiso laboral y el desempeño de los empleados, incorporando también el rol moderador del apoyo organizacional percibido. Se recolectaron datos de 371 trabajadores en empresas del sector generación eléctrica, utilizando muestreo sistemático y análisis de regresión jerárquica con SPSS. El análisis abordó múltiples dimensiones del clima, incluidas liderazgo, estructura y apoyo organizacional.

Los resultados mostraron que el compromiso organizacional actúa como mediador parcial entre el clima organizacional y el desempeño del empleado, mientras que el apoyo percibido no moderó significativamente las relaciones entre clima, compromiso o desempeño (Obeng et al., 2020).

Por otra parte, el estudio realizado por Das y Hossain (2023) evaluó cómo variables del clima organizacional como estructura, apoyo percibido, recompensas y ambiente de calidez influyen en el desempeño laboral. El diseño fue cuantitativo con cuestionarios estructurados aplicados a una muestra representativa de empleados de distintos sectores en Bangladesh. El análisis se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas adecuadas para validar hipótesis sobre relaciones directas entre clima y rendimiento.

Los hallazgos destacaron que múltiples dimensiones del clima organizacional presentan asociaciones significativas con el desempeño de los trabajadores, evidenciando que tanto los elementos estructurales como los relacionales del clima pueden explicar variaciones en el

rendimiento individual. El estudio se apoyó en marcos teóricos sobre comportamiento organizacional y percepciones del entorno laboral (Das & Hossain, 2023).

En cuanto al contexto nacional, el estudio realizado por Velásquez (2025) el cual utilizó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional para analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa del sector camaronero. La muestra estuvo conformada por 114 colaboradores, distribuidos en mandos operativos, intermedios y superiores. Se aplicó un cuestionario estructurado que midió cinco dimensiones del clima organizacional: liderazgo, condiciones laborales, relaciones interpersonales, comunicación organizacional y reconocimiento, junto con un instrumento para evaluar el nivel de desempeño.

Los resultados evidenciaron una correlación significativa y positiva entre un clima organizacional favorable y el buen desempeño laboral. Las dimensiones de liderazgo, condiciones laborales y relaciones interpersonales mostraron relaciones estadísticas destacadas con el rendimiento individual y colectivo. Por otro lado, la dimensión “reconocimiento” no presentó correlación significativa, lo que sugiere diferencias en la percepción de este factor dentro del entorno laboral (Velasquez, 2025).

Finalmente, el estudio realizado por Coello y Solórzano (2024) se desarrolló en la unidad corporativa de Tigo Business en Tegucigalpa, con un enfoque cuantitativo y diagnóstico. El estudio midió la percepción del clima laboral en relación con el desempeño y la satisfacción de los empleados, a través de cuestionarios estructurados aplicados al personal administrativo y técnico. Se evaluaron dimensiones como liderazgo, ambiente físico, comunicación interna y sentido de pertenencia.

Los hallazgos permitieron identificar percepciones diferenciadas entre departamentos, así como áreas específicas con indicadores de insatisfacción vinculados a aspectos de liderazgo y retroalimentación. El estudio documentó cómo estas percepciones afectaban el cumplimiento de objetivos estratégicos y la disposición de los colaboradores a comprometerse con nuevas metas (Coello Osorio & Solórzano Flores, 2024).

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el contexto de las organizaciones modernas, el desempeño laboral de los colaboradores constituye un eje fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar la

competitividad sostenida, especialmente en empresas del sector servicios donde el capital humano representa el principal recurso. En este sentido, el clima organizacional ha sido ampliamente reconocido como un factor que influye directamente en la motivación, el compromiso, la eficiencia y la productividad de los trabajadores. Diversas investigaciones han demostrado que un entorno laboral positivo incide de manera significativa en la calidad del trabajo, la estabilidad del personal y el cumplimiento de metas organizativas.

La firma Cáliz Contadores, ubicada en Tegucigalpa y dedicada a servicios de outsourcing contable, depende de un equipo de trabajo eficiente, articulado y profesional. Sin embargo, se han identificado indicios de debilitamiento en la dinámica laboral, reflejados en retrasos en la entrega de reportes, incremento de errores operativos, quejas recurrentes entre departamentos y percepciones negativas relacionadas con la comunicación interna y la gestión del liderazgo. Estas situaciones generan preocupación en la administración, pues podrían estar afectando el nivel de desempeño del personal y, por ende, la calidad del servicio brindado a los clientes.

Pese a la relevancia de estos síntomas, la empresa no cuenta con mecanismos sistemáticos de evaluación del clima organizacional ni con registros empíricos que permitan entender el origen de estos problemas. La ausencia de diagnósticos internos dificulta la toma de decisiones estratégicas y limita la implementación de acciones correctivas efectivas. En consecuencia, se desconoce con claridad si las condiciones laborales percibidas por los colaboradores están influyendo en su rendimiento, y en qué medida lo están haciendo. Esta carencia de información precisa genera un vacío importante en la gestión del talento humano de la firma.

En el ámbito hondureño, aunque existen estudios académicos relacionados con el clima organizacional y su influencia en el desempeño, son escasos los trabajos aplicados a firmas especializadas en servicios profesionales como la contaduría. Esto incrementa la necesidad de generar evidencia local que permita comprender cómo se manifiestan estas variables en contextos particulares. Además, el creciente entorno competitivo y la transformación digital exigen que las empresas optimicen continuamente sus procesos internos, lo que incluye mantener un clima organizacional saludable como base del alto rendimiento.

Por tanto, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permita evaluar cómo perciben los empleados de la firma Cáliz Contadores su clima laboral, qué factores están incidiendo en su desempeño y cómo puede intervenir para fortalecer el entorno organizacional.

Esta indagación permitirá identificar relaciones significativas entre el ambiente de trabajo y el rendimiento del personal, aportando información objetiva para diseñar estrategias que mejoren tanto el bienestar de los trabajadores como los resultados de la organización.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es por ello que de acuerdo con lo planteado previamente, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la firma Cáliz Contadores sobre el clima organizacional dentro de la empresa?
2. ¿Qué niveles de desempeño laboral presentan los empleados de la firma?
3. ¿Qué tipo de relación existe entre las variables del clima organizacional y el rendimiento laboral del equipo?
4. ¿Qué estrategias pueden proponerse para mejorar el clima organizacional y, con ello, fortalecer el desempeño del personal?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores, con el fin de identificar áreas de mejora que contribuyan al fortalecimiento del rendimiento del equipo de trabajo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las percepciones del personal sobre el clima organizacional dentro de la empresa.
2. Analizar los niveles de desempeño laboral de los empleados.
3. Explorar la relación entre variables del clima organizacional y el rendimiento laboral.
4. Proponer estrategias para mejorar el clima laboral y potenciar el desempeño del equipo

1.5. JUSTIFICACIÓN

El estudio del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral reviste gran

relevancia en contextos empresariales altamente competitivos, como es el caso de la firma Cáliz Contadores, dedicada al outsourcing contable en Tegucigalpa. En este tipo de empresas, donde el capital humano representa el principal recurso estratégico, comprender las dinámicas internas del entorno laboral resulta esencial para garantizar altos niveles de productividad, compromiso y eficiencia en la prestación de servicios.

La investigación se justifica en primer lugar por la necesidad de identificar los factores psicosociales, estructurales y culturales que conforman el clima organizacional y que, en muchos casos, actúan como barreras u oportunidades para el rendimiento del personal. Evaluar estos elementos permitirá generar un diagnóstico objetivo del ambiente laboral, evidenciando aspectos como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la motivación, el sentido de pertenencia y la percepción de justicia organizacional. Este diagnóstico será clave para proponer estrategias orientadas a la mejora continua.

Desde una perspectiva económica y administrativa, el estudio aportará herramientas prácticas para incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir la rotación de personal y optimizar los procesos internos. A mediano y largo plazo, estos factores repercuten directamente en la rentabilidad de la firma, al mejorar la calidad del servicio al cliente y fortalecer la sostenibilidad del modelo de negocio basado en servicios profesionales externalizados.

En el plano social, la investigación cobra importancia al promover condiciones laborales más saludables, justas y equitativas. Un buen clima organizacional no solo impacta en los resultados operativos, sino también en la calidad de vida de los empleados, favoreciendo relaciones laborales más colaborativas, la estabilidad emocional del equipo y una mayor identificación con los valores institucionales. Estos beneficios se reflejan tanto a nivel individual como colectivo.

Además, el valor académico de este estudio radica en que servirá como antecedente para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión del talento humano, especialmente en pequeñas y medianas empresas del sector servicios. Los hallazgos podrán utilizarse como insumos para desarrollar modelos de intervención o programas de formación en liderazgo y cultura organizacional.

En síntesis, esta investigación es necesaria y pertinente porque facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia, contribuirá al bienestar del personal y fortalecerá el desempeño global de la empresa. Sus beneficios, tanto cualitativos como cuantitativos, impactarán

positivamente en la gestión del capital humano y en la consolidación de un entorno laboral productivo, ético y motivador.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. MACROENTORNO

En cuanto al análisis de la situación actual y para comenzar con el macroentorno, en Asia, específicamente en Corea del Sur y China, investigaciones recientes han evidenciado que determinadas dimensiones del clima organizacional, como el apoyo del supervisor y la presión orientada a resultados, fortalecen el capital social de los trabajadores, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño en la prestación de servicios. Este efecto positivo se ve potenciado cuando las interacciones fomentan la colaboración y el intercambio de conocimientos, elementos clave en entornos empresariales donde la calidad del servicio y la innovación son determinantes para la competitividad (Quan et al., 2023).

Sin embargo, la formalización excesiva de los procesos y estructuras tiende a generar fenómenos de silenciamiento organizacional, limitando la expresión de ideas y reduciendo la conducta innovadora del personal. Este patrón muestra que, si bien la claridad en normas y procedimientos es necesaria, un exceso de rigidez puede afectar negativamente la motivación y la proactividad. El equilibrio entre estructura y flexibilidad, sumado al fortalecimiento de redes de confianza internas, resulta fundamental para que el clima organizacional actúe como catalizador del alto rendimiento en contextos empresariales asiáticos (Quan et al., 2023).

Seguidamente, en el contexto Japones, Hashimoto y Maeda (2021) estudiaron cómo las percepciones colectivas de un clima organizacional colegiado pueden influir positivamente en la salud mental de los docentes, especialmente en relación con el riesgo de burnout. La investigación revela que en ambientes donde los profesores perciben un apoyo mutuo y una disposición a solicitar ayuda entre colegas, la tendencia al desgaste emocional disminuye. Esta dinámica sugiere que un clima colegiado actúa como amortiguador frente al estrés laboral, fortaleciendo la resiliencia individual y fomentando el bienestar psicológico en entornos educativos demandantes.

Asimismo, el estudio destaca la interacción entre preferencia individual por buscar ayuda (help-seeking preference) y la percepción del clima colegiado: cuando el clima es percibido como colaborativo y de apoyo, la relación entre la reticencia a pedir ayuda y el riesgo de burnout se atenúa significativamente. Esto denota que un entorno organizacional solidario no solo reduce el agotamiento directo, sino que también modera los efectos de las actitudes personales menos

adaptativas, contribuyendo así a entornos de trabajo más saludables y sostenibles (Hashimoto & Maeda, 2021).

En el contexto de los jardines de infancia en China, se ha explorado cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los docentes, considerando mecanismos mediadores como el estrés ocupacional y la carga emocional del trabajo. Según este enfoque, una percepción institucional positiva caracterizada por apoyo, comunicación efectiva y estructura organizacional adecuada reduce el estrés docente. A su vez, esta reducción del estrés promueve estrategias emocionales más saludables en el aula, contribuyendo a una mayor satisfacción con el trabajo (Xia et al., 2024).

Además, se destaca que el clima organizacional no actúa solo de forma directa, sino que impacta la satisfacción laboral a través de procesos encadenados: un ambiente favorable disminuye el estrés, lo que mejora la gestión emocional, y esta gestión emocional eficiente amplifica la satisfacción laboral. Este efecto mediador complejiza la comprensión del rol del clima organizacional como detonador indirecto del bienestar docente, subrayando su relevancia para el diseño de estrategias organizacionales que promuevan ambientes educativos sostenibles y motivadores (Xia et al., 2024).

Seguidamente, en China, se ha estudiado cómo un clima organizacional *caring*, caracterizado por un ambiente de apoyo, preocupación genuina y empatía entre colegas, influye positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los empleados en el sector asegurador. Este enfoque humanista enfatiza que los aspectos psicosociales del entorno de trabajo, más allá de las condiciones materiales, son clave para promover la motivación y una conexión emocional con la organización, lo que fortalece el desempeño en contextos altamente competitivos (Yiming et al., 2024).

El estudio también subraya la importancia de cultivar un clima de cuidado como estrategia para mejorar el bienestar laboral. Un entorno que legitima la expresión emocional, el respaldo interpersonal y la comprensión mutua no solo disminuye el estrés y la rotación, sino que refuerza el compromiso y la disposición para contribuir proactivamente al logro de metas organizacionales. Esta orientación demuestra ser eficaz para alinear el clima organizacional con los objetivos estratégicos, reforzando el vínculo entre satisfacción, compromiso y desempeño (Yiming et al., 2024).

Finalmente, un estudio realizado en empresas multinacionales con operaciones en Malasia investigó cómo el clima organizacional y la confianza (trust) influyen en el comportamiento de compartir conocimiento entre los empleados, diferenciando entre la recolección y la donación de conocimiento. Los hallazgos indicaron que la dimensión del clima organizacional referida a la afinidad está positivamente relacionada con ambas formas de intercambio es decir, tanto compartir como solicitar información y experiencias mientras que dimensiones como la equidad no mostraron ese vínculo. Este enfoque destaca la importancia de construir un ambiente organizacional que favorezca el sentido de pertenencia y colaboración para facilitar el flujo de información y aprendizaje colectivo (Kishore & Sandhu, 2024).

Además, el estudio evidenció que la confianza cognitiva (basada en la percepción de competencia y fiabilidad) está asociada positivamente con la donación de conocimiento, mientras que la confianza afectiva (relacionada con vínculos emocionales y cercanía interpersonal) se asocia con la recolección de conocimiento. Esto sugiere que el clima organizacional fortalece diferentes aspectos del intercambio de información dependiendo del tipo de confianza dominante en el equipo. Tales hallazgos tienen implicaciones prácticas importantes: favorecer un clima de confianza y afinidad puede potenciar tanto la internalización como la distribución del conocimiento dentro de la organización (Kishore & Sandhu, 2024).

Tabla 1: Estudios del macroentorno (Asia) según país

País	Autores y Año	Contexto	Hallazgos Clave
Corea del Sur y China	Quan et al., 2023	Empresas de servicios	Apoyo del supervisor y presión orientada a resultados fortalecen el capital social y el desempeño; exceso de formalización genera silenciamiento y reduce innovación.
Japón	Hashimoto & Maeda, 2021	Sector educativo (docentes)	Clima colegiado disminuye riesgo de burnout y fortalece resiliencia; modera efectos de la retención a pedir ayuda.
China	Xia et al., 2024	Jardines de infancia	Clima positivo reduce estrés docente y mejora gestión emocional, aumentando la satisfacción laboral.
China	Yiming et al., 2024	Sector asegurador	Clima "caring" promueve satisfacción y compromiso organizacional, disminuye rotación y refuerza desempeño.
Malasia	Kishore & Sandhu, 2024	Empresas multinacionales	Clima con afinidad impulsa compartir y solicitar conocimiento; confianza cognitiva favorece donación y confianza afectiva favorece recolección.

Fuente: Elaboración propia

El examen comparativo de los estudios revela que, en distintos países asiáticos, el clima organizacional se configura como un factor determinante para el desempeño, la satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores, aunque con matices según el contexto sectorial y cultural. En Corea del Sur y China, el apoyo del supervisor y la orientación a resultados fortalecen el capital

social y el rendimiento, pero un exceso de formalización puede inhibir la innovación, lo que subraya la necesidad de equilibrio entre estructura y flexibilidad. En Japón, el clima colegiado se asocia directamente con la reducción del burnout docente, destacando el valor de las redes de apoyo y la cultura colaborativa en entornos educativos.

En China, tanto en jardines de infancia como en el sector asegurador, el clima positivo — ya sea caracterizado por estructura y comunicación efectiva o por un enfoque "caring"— muestra efectos significativos en la reducción del estrés, el aumento de la satisfacción y el fortalecimiento del compromiso organizacional, resaltando la importancia de la dimensión psicosocial del trabajo. Por su parte, en Malasia, el vínculo entre clima organizacional y gestión del conocimiento evidencia que un entorno basado en afinidad y confianza puede optimizar el intercambio de información, clave en entornos multinacionales donde la innovación depende de la circulación de saberes. En conjunto, los hallazgos demuestran que, independientemente de la región y sector, un clima organizacional saludable no solo mejora el rendimiento individual y colectivo, sino que también actúa como catalizador de procesos estratégicos como la innovación, la retención del talento y la sostenibilidad organizacional.

En cuanto al contexto europeo, el estudio realizado por Janiukštis et al., (2024) examinó cómo un clima organizacional positivo contribuye al bienestar psicológico de los empleados y refuerza relaciones saludables en el entorno laboral. Se identificaron correlaciones fuertes entre dimensiones del clima organizacional como autonomía, integración, apoyo, desarrollo de competencias y todos los aspectos del bienestar del empleado, incluyendo bienestar laboral, personal y psicológico. Además, este entorno favorable mostró una relación inversa significativa con el acoso laboral: los entornos percibidos como más positivos presentaban menores incidencias de comportamientos negativos o dañinos en el trabajo.

Además, se evidenció que el bienestar del empleado actúa como un mediador clave entre el clima organizacional y las conductas negativas, sugiriendo que la mejora del entorno influye indirectamente en la reducción del acoso al mejorar el estado emocional y psicológico del personal. El estudio destaca el valor de una comunicación abierta y transparente como un componente crítico para disminuir tensiones, promover relaciones sanas y salvaguardar la salud mental del personal. En entornos europeos contemporáneos, donde la complejidad organizacional y las presiones externas aumentan, comprender estas interrelaciones resulta esencial para promover ambientes de

trabajo seguros y productivos (Janiukštis et al., 2024).

Seguidamente el estudio realizado por Gil et al., (2023) ha explorado cómo el clima organizacional propicio para el cambio promueve comportamientos orientados a la transformación, como la innovación y la proactividad entre los empleados. Este clima favorable influye directamente en actitudes positivas hacia el cambio, tales que los individuos están más dispuestos a adoptar nuevas estrategias, adaptarse a demandas emergentes y colaborar en procesos de mejora continua. Estas dinámicas son particularmente relevantes en organizaciones que enfrentan entornos volátiles y competitivos, donde la capacidad de innovar y responder rápidamente a los desafíos constituye una ventaja estratégica.

Asimismo, el estudio subraya que el desarrollo de una cultura de aprendizaje interno y una percepción justa y transparente del sistema de evaluación del desempeño actúan como mediadores clave en esta relación entre clima e innovación. Es decir, cuando los empleados perciben que la organización valora su aprendizaje y reconoce su contribución de manera equitativa, adoptan comportamientos más favorables al cambio y se comprometen más con la evolución organizacional. Esto enfatiza la importancia de integrar políticas activas de desarrollo profesional y evaluación justa para fortalecer el impacto del clima en los resultados organizacionales (Gil et al., 2023)

Seguidamente, en el sector manufacturero portugués, investigaciones recientes evidencian que un clima organizacional positivo puede impulsar significativamente tanto la satisfacción laboral como el alto desempeño de los colaboradores. La percepción de un entorno favorable, caracterizado por un liderazgo que brinda apoyo, un sistema de reconocimiento justo y condiciones de trabajo adecuadas, se asocia de manera directa con una mayor motivación y una actitud proactiva por parte de los empleados. Estos elementos fortalecen la cohesión interna y contribuyen a la consolidación de relaciones laborales saludables y orientadas a resultados (Baía & Ventura, 2021).

Asimismo, la presencia de un clima organizacional favorable se refleja en una productividad sostenida y en la reducción de la frustración laboral. Los trabajadores que perciben un entorno estimulante y de apoyo muestran mayor disposición para ir más allá de las exigencias mínimas del puesto, aportando ideas, esfuerzo adicional y compromiso con los objetivos estratégicos de la organización. Este escenario reafirma la relevancia del clima laboral como factor

estratégico para potenciar el capital humano y garantizar el éxito empresarial a largo plazo (Baía & Ventura, 2021).

Seguidamente, en Reino Unido, el estudio realizado por Bosak y Dawson (2022) analizó cómo el clima de participación laboral es decir, la percepción compartida entre los empleados sobre su capacidad de involucrarse en la toma de decisiones organizacionales se relaciona con actitudes individuales como la satisfacción laboral y el compromiso afectivo. El estudio encontró que cuando este clima es fuerte (es decir, existe un alto nivel de acuerdo entre los empleados), sus efectos positivos sobre las actitudes laborales son aún más pronunciados, generando un entorno más motivador y comprometido.

Además, este clima de participación también mostró una asociación directa con indicadores de efectividad organizacional, tales como una reducción en los tiempos de espera ambulatoria y una mejora en la calidad del servicio prestado. Estos resultados sugieren que promover un entorno donde el personal se sienta verdaderamente involucrado no solo mejora su estado emocional y compromiso, sino que también impacta positivamente en resultados operativos clave (Bosak & Dawson, 2022).

Por otra parte, un estudio realizado en Italia, realizado por Tortia et al., (2022) exploró cómo el empoderamiento de los trabajadores mediante su participación en la toma de decisiones, claridad en la misión organizacional y autonomía en la ejecución de tareas puede impactar positivamente en el desempeño organizacional, en términos de calidad del servicio y capacidad de innovación. Los resultados indican que estas prácticas empoderadoras fomentan una cultura de alta motivación y compromiso, lo que favorece la eficiencia operativa y la generación de soluciones innovadoras en contextos de presión constante.

Además, la investigación identificó que la motivación relacional de los empleados actúa como un mediador clave en el vínculo entre el empoderamiento y el desempeño. Asimismo, se evaluó el rol de la carga de trabajo como factor intermediario: se constató que, en contextos de trabajo exigentes, el equilibrio entre recursos, autonomía y participación puede preservar tanto el bienestar como el rendimiento. Estos hallazgos reflejan que el fortalecimiento del clima organizacional mediante prácticas inclusivas y respetuosas es esencial para potenciar tanto la calidad como la innovación en el servicio (Tortia et al., 2022).

Finalmente, en el contexto francés, investigaciones sobre democracia en el lugar de trabajo

han revelado que otorgar a los empleados mayor influencia en la toma de decisiones y en la definición de procesos internos genera efectos positivos significativos en la satisfacción laboral. Este enfoque participativo fomenta una mayor motivación intrínseca, ya que los trabajadores perciben que sus opiniones son escuchadas y que su contribución tiene un impacto real en la organización. Asimismo, se observó un aumento en el bienestar psicológico y en el compromiso organizacional, fortaleciendo la lealtad hacia la empresa y reduciendo la rotación de personal. La evidencia sugiere que este tipo de prácticas participativas no solo mejora la percepción del clima organizacional, sino que también contribuye a una cultura corporativa más abierta y colaborativa (Seyyedmoharrami et al., 2021).

Además de los beneficios individuales, el estudio identificó repercusiones directas en el desempeño colectivo y la productividad. Los lugares de trabajo democráticos en Francia mostraron mejoras en la eficiencia operativa y en la capacidad de innovación, sin que se registraran pérdidas de efectividad a medida que la organización crecía o se volvía más compleja. Esta combinación de alto compromiso y eficiencia sugiere que la democracia organizacional puede ser una estrategia sostenible para fortalecer tanto el clima laboral como los resultados empresariales. La implementación exitosa de este modelo requiere, no obstante, un liderazgo dispuesto a compartir poder y establecer mecanismos claros de participación, asegurando que las decisiones colectivas sean coherentes con los objetivos estratégicos de la organización (Seyyedmoharrami et al., 2021).

Tabla 2: *Síntesis de estudios europeos sobre clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral*

País	Autores y Año	Sector / Ámbito	Principales hallazgos
Lituania	Janiukštis et al., 2024	Diversos sectores laborales	Un clima organizacional positivo correlaciona con el bienestar laboral, personal y psicológico, y reduce la incidencia de acoso laboral. El bienestar actúa como mediador entre el clima y las conductas negativas. La comunicación abierta es clave para relaciones saludables y entornos laborales seguros.
España	Gil et al., 2023	Organizaciones en entornos cambiantes	El clima propicio para el cambio impulsa innovación y proactividad. La cultura de aprendizaje y la percepción justa de la evaluación del desempeño actúan como mediadores, fortaleciendo la disposición al cambio y el compromiso organizacional.
Portugal	Baía & Ventura, 2021	Sector manufacturero	Un clima positivo con liderazgo de apoyo, reconocimiento justo y buenas condiciones laborales aumenta la motivación, proactividad y cohesión interna, mejorando la productividad y reduciendo la frustración laboral.
Reino	Bosak & Dawson,	Servicios de salud	El clima de participación laboral eleva la satisfacción y el

Unido	2022		compromiso afectivo, y se asocia con mejoras en la calidad del servicio y reducción de tiempos de espera.
Italia	Tortia et al., 2022	Organizaciones de servicios	El empoderamiento mediante participación, claridad de misión y autonomía impulsa la motivación y el compromiso, mejorando la calidad e innovación del servicio. La motivación relacional y el equilibrio de carga de trabajo son mediadores clave.
Francia	Seyyedmoharrami et al., 2021	Diversos sectores laborales	La democracia organizacional aumenta la satisfacción, el bienestar y el compromiso, mejorando la eficiencia y la innovación. Requiere liderazgo participativo y mecanismos claros de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla evidencia que, en el contexto europeo, el clima organizacional es un factor transversal que influye en variables clave como el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la innovación y la productividad. Los estudios muestran que las dimensiones más recurrentes para generar un entorno positivo incluyen la autonomía, el liderazgo de apoyo, la participación en la toma de decisiones, la equidad en la evaluación del desempeño y el reconocimiento. Estos elementos no solo fortalecen la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia, sino que también tienen efectos indirectos en la reducción de fenómenos negativos como el acoso laboral, la rotación y el desgaste emocional.

Asimismo, se observa que el impacto del clima organizacional no se limita al plano individual, sino que repercute en indicadores operativos y estratégicos, como la eficiencia en procesos, la calidad del servicio y la capacidad de innovación. Un patrón común entre los casos analizados es la relevancia de los factores mediadores por ejemplo, el bienestar psicológico o la cultura de aprendizaje para maximizar los efectos positivos del clima organizacional. Esto sugiere que, en Europa, las políticas organizacionales más exitosas son aquellas que integran el desarrollo del capital humano con prácticas participativas y de apoyo continuo, asegurando así que la mejora del entorno laboral se traduzca en resultados sostenibles para la organización.

En cuanto contexto latinoamericano, en México, el estudio realizado por Flores et al., (2024) examinó el efecto del clima organizacional (dimensiones como liderazgo y trabajo en equipo) y del capital psicológico sobre el desempeño laboral de 167 trabajadores. Los resultados indicaron que el capital psicológico tiene un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento en la tarea, mientras que tanto el liderazgo como el trabajo en equipo muestran un impacto negativo sobre los comportamientos contraproducentes. En otras palabras, cuando los colaboradores perciben un clima organizacional favorable y cuentan con recursos psicológicos sólidos, no solo

mejoran su desempeño directo, sino que reducen conductas perjudiciales para la organización.

Además, el estudio identificó que el clima organizacional actúa de forma complementaria al capital psicológico en la explicación del desempeño en un contexto laboral más amplio. Específicamente, el trabajo en equipo contribuyó significativamente al desempeño en el contexto, alcanzando un poder explicativo de aproximadamente 26%. Este hallazgo resalta que, en el entorno laboral mexicano, fomentar un clima organizacional basado en colaboración y apoyo no solo fortalece el rendimiento en tareas específicas, sino que también promueve una conducta laboral más eficiente y contextual (Flores et al., 2024).

De igual manera, el estudio realizado por Montaudon et al., (2024) se evaluó la influencia del clima organizacional en el agotamiento emocional (burnout) del personal docente, integrando dimensiones como carga laboral equilibrada, claridad en las tareas, cohesión entre colegas y normativas éticas. Se comprobó que todas estas dimensiones del clima tienen un efecto negativo significativo sobre el agotamiento emocional, lo que implica que entornos laborales bien estructurados y éticamente coherentes contribuyen a mitigar el desgaste psicológico del profesorado. Este impacto es especialmente relevante en universidades donde la presión académica y las demandas pedagógicas son elevados.

Además, el estudio destaca diferencias entre docentes de universidades públicas y privadas: en instituciones estatales, una mayor cohesión entre el personal reduce eficazmente el agotamiento emocional, mientras que en universidades privadas dicha cohesión también disminuye la despersonalización es decir, una forma de desconexión emocional del trabajo y los estudiantes. Estas variaciones muestran cómo el clima organizacional no solo protege el bienestar psicológico, sino que también modula el modo en que las exigencias institucionales se experimentan emocionalmente, reforzando la necesidad de estrategias de gestión adaptadas al tipo de institución (Montaudon et al., 2024).

Seguidamente, en Argentina, la investigación realizada por Souto (2020) exploró la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal docente y administrativo. El estudio reveló que un entorno laboral caracterizado por bienestar, motivación y satisfacción laboral influye positivamente en la productividad y responsabilidad del personal. Los resultados sugieren que la percepción de un clima favorable se asocia directamente con un desempeño más comprometido y eficiente en sus tareas cotidianas.

Asimismo, se identificaron elementos específicos del clima laboral que potencian el rendimiento: la motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo desempeñado fueron señaladas como dimensiones clave que refuerzan la identificación del personal con la institución. Esto promueve una actitud más proactiva y un mayor sentido de responsabilidad hacia los objetivos organizacionales, destacando que un clima bien gestionado puede ser un factor determinante para elevar el desempeño en el ámbito educativo argentino (Souto, 2020).

Seguidamente, en Ecuador, Escudero (2022) investigó la relación entre clima organizacional y desempeño laboral utilizando una metodología cuantitativa con análisis de correlación (coeficiente de Spearman). El ambiente laboral, evaluado mediante dimensiones como la comunicación interpersonal, la autonomía en la toma de decisiones y la motivación fue clasificado como favorablemente percibido por los trabajadores. Esta percepción positiva mostró una influencia estadísticamente significativa sobre el desempeño laboral, evidenciando que factores como la motivación intrínseca son determinantes en la productividad, la eficacia y la eficiencia operativa del personal.

El estudio concluye que un clima organizacional percibido como constructivo no solo mejora el rendimiento individual, sino que también puede servir como fundamento para desarrollar propuestas prácticas orientadas al fortalecimiento del capital humano y el desempeño organizacional. En particular, resalta el papel de la motivación laboral como elemento clave que potencia la contribución efectiva de los colaboradores lo que sugiere que intervenir en mejorar el entorno puede tener efectos multiplicadores en los resultados laborales (Escudero, 2022).

Seguidamente, en Colombia, el estudio realizado por Mañas et al., (2020) examinó la relación entre liderazgo transformacional, clima y compromiso organizacionales en una empresa multinacional con una muestra de 319 empleados. Utilizando ecuaciones estructurales, se halló que el clima organizacional actúa como un factor mediador significativo entre el liderazgo transformacional y el compromiso de los colaboradores. En concreto, se observó una relación estadísticamente significativa entre liderazgo y clima ($\beta = 4,61$; $p = 0,001$), así como entre clima y compromiso ($\beta = 0,018$; $p = 0,001$), lo que sugiere una cadena causal que refuerza el vínculo emocional y afectivo de los trabajadores con la organización.

Este hallazgo resalta que, en el contexto colombiano, fomentar estilos de liderazgo inspiradores no es suficiente por sí solo: es el clima organizacional el que canaliza esa influencia

hacia un compromiso más profundo y duradero. La importancia de esta mediación se vuelve clave en entornos de servicios, donde el capital humano y su compromiso son determinantes para mantener la calidad y la competitividad (Mañas et al., 2020).

Tabla 3: *Estudios sobre clima organizacional y desempeño laboral en el contexto latinoamericano*

País	Autores y año	Sector / Muestra	Principales hallazgos
México	Flores et al. (2024)	167 trabajadores en diversos sectores	El capital psicológico tiene un efecto positivo sobre el rendimiento en la tarea. Liderazgo y trabajo en equipo reducen comportamientos contraproducentes. El trabajo en equipo contribuye un 26% al desempeño contextual. El clima organizacional complementa al capital psicológico, promoviendo colaboración, apoyo y eficiencia.
México	Montaudon et al. (2024)	Personal docente universitario	Dimensiones del clima (carga laboral equilibrada, claridad en tareas, cohesión y normativas éticas) reducen el agotamiento emocional. En universidades públicas, la cohesión disminuye el agotamiento; en privadas, también reduce la despersonalización. El clima protege el bienestar psicológico y modula el impacto emocional de las exigencias institucionales.
Argentina	Souto (2020)	Personal docente y administrativo	El bienestar, la motivación y la satisfacción laboral se asocian a mayor productividad y responsabilidad. La motivación intrínseca y la satisfacción con el trabajo fortalecen la identificación institucional, promoviendo proactividad y responsabilidad hacia los objetivos organizacionales.
Ecuador	Escudero (2022)	Trabajadores de diversos sectores	Dimensiones como comunicación interpersonal, autonomía y motivación generan una percepción favorable del clima laboral, que influye significativamente en el desempeño. La motivación laboral es un elemento clave para la productividad y eficiencia, con efectos multiplicadores en el rendimiento organizacional.
Colombia	Mañas et al. (2020)	319 empleados de una empresa multinacional	El clima organizacional media la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Se hallaron relaciones significativas entre liderazgo y clima, y entre clima y compromiso, resaltando que el clima canaliza la influencia del liderazgo hacia un compromiso más profundo y duradero, especialmente relevante en entornos de servicios.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los estudios revisados en el contexto latinoamericano revela que el clima organizacional ejerce un papel determinante en el desempeño laboral, operando tanto de forma directa como a través de factores mediadores como el capital psicológico, la motivación intrínseca, la cohesión entre colegas y el liderazgo transformacional. En países como México y Colombia, se destaca que el clima no solo influye en el rendimiento inmediato, sino que también canaliza el impacto de estilos de liderazgo inspiradores y fortalece el compromiso organizacional, mientras

que en Argentina y Ecuador, la motivación laboral y la satisfacción con el trabajo emergen como elementos clave para potenciar la productividad y la eficiencia operativa. Estos hallazgos subrayan que un clima positivo, caracterizado por apoyo, colaboración y comunicación efectiva, es esencial para minimizar conductas contraproducentes, reducir el desgaste emocional y optimizar el capital humano.

Asimismo, se evidencia que la gestión del clima organizacional requiere estrategias adaptadas a las particularidades de cada sector e institución. Por ejemplo, en el ámbito educativo, como muestran los estudios de México y Argentina, las dimensiones vinculadas con la cohesión y la claridad de roles son cruciales para prevenir el agotamiento emocional y fomentar el compromiso docente. En entornos corporativos y de servicios, como los casos de Colombia y Ecuador, un clima favorable promueve la lealtad organizacional y actúa como catalizador de la eficiencia. En conjunto, la evidencia sugiere que invertir en políticas que fortalezcan el clima organizacional no solo repercute en el bienestar de los trabajadores, sino que constituye una estrategia integral para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en la región.

2.1.2. MICROENTORNO

En cuanto al microentorno, el estudio realizado por Aguirre (2020) tuvo por objetivo caracterizar los factores que inciden en la satisfacción laboral de sus empleados, así como analizar cómo estos se relacionan con el clima organizacional percibido por el personal. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, permitió identificar que cuestiones como la percepción sobre la relación con los superiores, las condiciones físicas del ambiente laboral, el grado de participación en la toma de decisiones y el reconocimiento al trabajo desempeñado inciden directamente en los niveles de satisfacción laboral observados entre los colaboradores. Específicamente, se evidenció que aspectos negativos o ausentes en estas dimensiones podían derivar en un clima organizacional deteriorado, caracterizado por rumorología, alta rotación y descontento generalizado entre el equipo.

La relevancia de este estudio radica en que muchas pequeñas y medianas empresas guatemaltecas, especialmente las de carácter familiar, operan sin contar con diagnósticos formales sobre la percepción del entorno laboral que viven sus trabajadores. Según los hallazgos, al

identificar los factores específicos que afectan la satisfacción como la falta de reconocimiento o de participación se crean oportunidades para diseñar programas de mejora continua ajustados al contexto organizacional real, contribuyendo así a fortalecer el clima laboral y mejorar el desempeño en dichas empresas (Aguirre G. , 2020).

Seguidamente, en el municipio de Jutiapa, Guatemala, López et al., (2024) llevó a cabo un estudio de caso en la Municipalidad con una muestra de 301 empleados, utilizando un enfoque cuantitativo descriptivo y diseño no experimental mediante una encuesta para evaluar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral. Los resultados fueron contundentes: el 98 % de los empleados manifestó estar satisfecho en aspectos clave como el conocimiento del organigrama, la comunicación con sus jefes, y la relación laboral. Además, el 93 % consideró que el trabajo en equipo les permite alcanzar resultados, y el 83 % señaló que sus jefes valoran sus ideas. El 85 % destacó la realización de charlas, capacitaciones y prácticas que promueven un clima organizacional positivo, mientras que un 62 % afirmó que el trabajo no les resulta estresante, que han experimentado ascensos, y que el salario percibido es justo.

No obstante, a pesar de estos indicadores positivos, un 75 % de los encuestados manifestó sentir cierta apatía entre el personal, lo cual indica una dimensión afectiva del clima laboral que podría estar mermando su potencial en el desempeño colectivo. Este hallazgo sugiere que, si bien las estructuras formales de comunicación, capacitación y reconocimiento están bien valoradas, existe una necesidad por reforzar la motivación emocional y el sentido de conexión entre los colaboradores. El estudio evidencia cómo el clima organizacional favorable en términos funcionales no necesariamente asegura un compromiso emocional pleno, y resalta la relevancia de intervenir en aspectos intangibles como el entusiasmo y la cohesión interna (López et al., 2024).

Por otra parte, en Costa Rica, el estudio desarrollado por Fallas y Mejias (2022) se enfocó en evaluar cómo perciben los colaboradores el clima laboral dentro del área administrativa de esta agroindustrial dedicada a la exportación de esquejes ornamentales de alta calidad. La investigación identificó dimensiones críticas como visión y valores institucionales, ergonomía y bienestar, reconocimiento y motivación, y comunicación y colaboración. A partir de grupos focales realizados en julio y agosto de 2021, se profundizó en los factores con bajos puntajes ($\leq 85/100$), lo que permitió diseñar una propuesta integral para fortalecer el clima organizacional alineado con las necesidades reales del equipo.

El valor del estudio radica en su enfoque práctico: no solo diagnostica áreas de oportunidad, sino que desarrolla mecanismos precisos de intervención. La propuesta resultante incluyó acciones específicas para mejorar el bienestar y la colaboración internos, con miras a potenciar tanto el rendimiento individual como la productividad colectiva. Esto refleja una metodología efectiva para transformar la percepción laboral en estrategias de mejora continua adaptadas al contexto costarricense (Fallas & Mejias, 2022).

Seguidamente, en el ámbito educativo público, un estudio realizado en la Dirección Regional de Educación de Heredia (Costa Rica) exploró la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos escolares, utilizando una perspectiva multifactorial. La investigación halló una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional, destacando especialmente su vínculo con la cohesión grupal y la productividad de los equipos de trabajo (García-Martínez et al., 2022).

Este hallazgo subraya la importancia de que los directores escolares adopten un liderazgo transformacional caracterizado por la capacidad de inspirar, brindar apoyo y orientar al personal hacia metas compartidas como medio para cultivar un entorno laboral saludable, participativo y motivador. Dicho enfoque no solo fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia del equipo docente, sino que también promueve un mayor compromiso con los objetivos institucionales y una disposición más proactiva para afrontar desafíos pedagógicos. Al generar un clima organizacional positivo, el liderazgo transformacional impacta de forma directa en la calidad de los procesos educativos y en la eficiencia en la gestión administrativa, lo que a su vez repercute en mejores resultados académicos y en una mayor satisfacción laboral (García-Martínez et al., 2022).

En la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM-UNAN Managua), se llevó a cabo una investigación cuantitativa con elementos cualitativos descriptivos-explicativos, dirigida a analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo y docente durante el periodo 2016. La muestra consistió en 59 trabajadores, seleccionados de un total de 88 miembros de la facultad. El estudio concluyó que el clima organizacional fue percibido como medianamente favorable a desfavorable, mezclando sentimientos de optimismo y entusiasmo con algunos signos de frialdad y distanciamiento. Esto sugiere que, aunque existen elementos positivos, también hay barreras significativas que impiden que el clima sea plenamente propicio para el desempeño académico y administrativo (Zans, 2020).

Los hallazgos resaltaron que un mejoramiento sostenido del clima organizacional podría impactar significativamente en el desempeño laboral, al fomentar ambientes más colaborativos, participativos y emocionalmente estimulantes. Se instó a las autoridades y responsables de áreas a promover una cultura institucional donde se fomenten la participación, el reconocimiento del aporte del personal, y se incorpore regularmente opiniones y sugerencias de la comunidad universitaria en los procesos decisionales. Estas medidas podrían contribuir a elevar la productividad, motivación y sentido de pertenencia en todos los estamentos de la Facultad (Zans, 2020).

Un estudio realizado en la empresa manufacturera DUROBLOCK, ubicada en Sabana Grande, Managua, analizó la relación entre el clima laboral y la motivación en un periodo comprendido entre diciembre de 2024 y febrero de 2025. Con una muestra de 58 colaboradores seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado, el estudio evaluó dimensiones del clima como realización personal, supervisión, comunicación, condiciones e involucramiento laborales. Los resultados mostraron una percepción general positiva del clima laboral, aunque se señaló que predominaba una motivación regulada externamente, con baja motivación intrínseca. A pesar de los aspectos favorables, también se identificaron debilidades en la comunicación interna y la percepción de la compensación salarial como factores que impactaban negativamente en la motivación del personal (Rivera & Pérez, 2025).

Este estudio destaca que un clima organizacional saludable marcado por liderazgo empático, interacción favorable y reconocimiento se asocia con mayores niveles de motivación laboral. Sin embargo, la identificación de barreras como la comunicación ineficaz y la insatisfacción salarial sugiere la necesidad de intervenciones específicas. Se recomienda fortalecer los canales internos de comunicación, implementar una gestión de liderazgo más cercano y reformular políticas de compensación para potenciar el compromiso y el desempeño, especialmente en entornos exigentes como el sector manufacturero de Nicaragua (Rivera & Pérez, 2025).

Tabla 4: *Estudios del microentorno centroamericano sobre clima organizacional y desempeño laboral*

País / Lugar	Autor(es) y Año	Sector / Contexto	Metodología	Principales Hallazgos	Recomendaciones / Implicaciones
Guatemala	Aguirre (2020)	Empresa comercial (PyME)	Cuantitativo, diseño no experimental	Factores como relación con superiores, condiciones físicas, participación y reconocimiento inciden en la satisfacción laboral; carencias generan rumorología, alta rotación y descontento.	Implementar diagnósticos formales y programas de mejora continua para fortalecer el clima y desempeño.
Guatemala (Jutiapa)	López et al. (2024)	Municipalidad	Cuantitativo descriptivo, diseño no experimental, encuesta (301 empleados)	Alta satisfacción en organigrama, comunicación y trabajo en equipo; 75 % reporta apatía entre personal.	Reforzar motivación emocional y cohesión interna, no solo estructuras formales.
Costa Rica	Fallas & Mejías (2022)	Agroindustrial exportadora de esquejes ornamentales	Grupos focales (julio-agosto 2021)	Identificó áreas críticas: visión y valores, ergonomía, reconocimiento, comunicación; puntajes bajos $\leq 85/100$.	Propuesta integral para mejorar bienestar, colaboración y productividad.
Costa Rica (Heredia)	García-Martínez et al. (2022)	Dirección Regional de Educación	Perspectiva multifactorial	Relación positiva entre clima organizacional y liderazgo transformacional; fortalece cohesión y productividad.	Fomentar liderazgo transformacional para mejorar clima, procesos y resultados académicos.
Nicaragua (Matagalpa)	Zans (2020)	Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM UNAN Managua	Cuantitativo con elementos cualitativos descriptivo-explicativo	Clima medianamente favorable a desfavorable; mezcla de optimismo con frialdad y distanciamiento.	Promover participación, reconocimiento y apertura en procesos decisionales para mejorar motivación y pertenencia.
Nicaragua (Managua)	Rivera & Pérez (2025)	Empresa manufacturera DUROBLOCK	Cuantitativo, muestreo probabilístico estratificado (58 colaboradores)	Clima positivo, pero motivación predominantemente extrínseca; debilidades en comunicación interna y percepción salarial.	Mejorar comunicación interna, liderazgo cercano y políticas de compensación para potenciar compromiso y desempeño.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la Tabla 4 muestra que, en todos los casos estudiados, el clima organizacional ejerce un papel determinante en el desempeño laboral, sin importar el sector o país. Los hallazgos coinciden en que un entorno laboral positivo favorece la motivación, la satisfacción y la cohesión interna, lo que se traduce en mayor productividad y compromiso. Sin embargo, también se identifican factores que pueden limitar estos beneficios, como la apatía del personal, la falta de reconocimiento o la insatisfacción salarial, lo que evidencia la necesidad de implementar intervenciones específicas para fortalecer las áreas débiles.

Asimismo, las metodologías utilizadas, que van desde encuestas cuantitativas masivas hasta grupos focales y enfoques mixtos, han permitido identificar tanto percepciones generales como problemas estructurales y emocionales. Los estudios resaltan que las acciones más efectivas combinan mejoras en comunicación, liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales con estrategias orientadas a reforzar el compromiso emocional y el sentido de pertenencia. Esto confirma la importancia de integrar medidas estructurales y motivacionales para consolidar climas organizacionales sostenibles y de alto rendimiento en el contexto centroamericano.

2.1.3. ANALISIS INTERNO

En una empresa camaronera ubicada en la zona sur de Honduras se desarrolló una investigación con el propósito de determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo-correlacional de tipo no experimental y corte transversal, encuestando a 114 colaboradores seleccionados mediante muestreo estratificado. La aplicación del instrumento permitió evaluar dimensiones clave del clima como liderazgo, condiciones laborales, relaciones interpersonales y reconocimiento, contrastándolas con indicadores de desempeño laboral (Ruiz, 2019).

Los resultados evidenciaron una correlación positiva significativa entre un clima organizacional favorable y un desempeño laboral alto, destacando especialmente el impacto del liderazgo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales en la eficacia y compromiso de los empleados. En contraste, la dimensión de reconocimiento no presentó una asociación estadísticamente significativa con el rendimiento, lo que sugiere que en este contexto específico otros factores ejercen mayor influencia. Estos hallazgos refuerzan la importancia de mantener un liderazgo efectivo, un ambiente laboral adecuado y relaciones de trabajo saludables como pilares

para fortalecer el desempeño en el sector camaronero hondureño (Ruiz, 2019).

En la empresa industrial y familiar SNAP de Honduras, dedicada a la producción de concentrados y jugos de fruta en Tegucigalpa, se llevó a cabo un estudio cualitativo con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional. Se utilizó la encuesta de Litwin y Stringer, aplicada a los 14 miembros del equipo. El diagnóstico general clasificó el clima como “bueno”; sin embargo, identificó variables críticas como la estructura, la recompensa y la calidez que se encuentran en niveles regulares, señalando áreas prioritarias para diseñar planes de acción orientados a fortalecer el desempeño institucional (Duarte, 2022).

Estos hallazgos ponen de manifiesto que, aunque el clima organizacional en SNAP es percibido en términos positivos, existen deficiencias en aspectos fundamentales que afectan la percepción del entorno laboral. Variables como la formalización excesiva (estructura), escasa motivación extrínseca (recompensa) y falta de apoyo interpersonal (calidez) pueden limitar la efectividad del desempeño. Este escenario subraya la necesidad de implementar estrategias focalizadas como fortalecer la comunicación interna, ajustar los sistemas de incentivos y fomentar un ambiente de confianza para transformar el clima positivo en un motor sostenible del desempeño y la satisfacción del personal (Duarte, 2022).

Seguidamente, en INAVIH S.A. (Inversiones Avícolas de Honduras), una empresa dedicada a la producción, procesamiento y exportación de limón se realizó por primera vez un diagnóstico de clima organizacional con el objetivo de evaluar el ambiente laboral y diseñar un plan de mejora para optimizar el desempeño del personal. Los resultados indicaron que el clima organizacional fue evaluado como “bueno”, aunque se identificaron dimensiones críticas como el riesgo, las condiciones de calor en el trabajo y la percepción de recompensa, las cuales obtuvieron las puntuaciones más bajas dentro de la evaluación (Aguirre M. , 2023).

Este hallazgo evidencia que, aunque la valoración general del entorno laboral es favorable, existen factores específicos que requieren atención urgente. El estudio enfatiza que abordar estas áreas críticas mejorando las condiciones físicas del entorno, gestionando adecuadamente los riesgos y revisando los sistemas de compensación es crucial para fortalecer el clima organizacional y, en consecuencia, mejorar el desempeño de los empleados. Se propone, por tanto, un plan de acción focalizado en estas dimensiones para generar un entorno más saludable y eficaz (Aguirre M. , 2023).

Tabla 5: *Estudios de análisis interno en empresas de Honduras*

Empresa / Contexto	Objetivo del estudio	Metodología	Principales hallazgos	Recomendaciones
Empresa camaronera (zona sur, Honduras)	Determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral.	Enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional, no experimental, corte transversal, 114 colaboradores, muestreo estratificado.	Correlación positiva significativa entre clima favorable y alto desempeño; liderazgo, condiciones laborales y relaciones interpersonales con mayor impacto.	Mantener liderazgo efectivo, mejorar ambiente laboral y relaciones saludables.
SNAP (Tegucigalpa, Honduras)	Conocer la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional.	Enfoque cualitativo, encuesta Litwin y Stringer, 14 colaboradores.	Clima percibido como “bueno”, pero con deficiencias en estructura, recompensa y calidez.	Fortalecer comunicación interna, ajustar incentivos, fomentar confianza.
INAVIH S.A. (Honduras)	Evaluar el clima organizacional y diseñar un plan de mejora.	Diagnóstico interno, evaluación por dimensiones, primera vez aplicado.	Clima evaluado como “bueno”, pero riesgo, calor y recompensa con puntuaciones bajas.	Mejorar condiciones físicas, gestionar riesgos, revisar compensaciones.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis comparativo de los tres estudios realizados en empresas hondureñas revela que, a pesar de las diferencias en tamaño, sector y metodología empleada, existe un patrón común en cuanto a la influencia del clima organizacional sobre el desempeño y la satisfacción laboral. En todos los casos, la evaluación general del clima se percibe como positiva o “buena”, lo que denota un entorno de trabajo relativamente estable. Sin embargo, los hallazgos coinciden en que persisten áreas críticas que requieren atención, tales como las condiciones físicas del lugar de trabajo, la percepción de recompensa y reconocimiento, así como la calidad de la comunicación interna y las relaciones interpersonales. Estos factores, cuando no son gestionados adecuadamente, limitan el potencial de un clima favorable para traducirse en un compromiso pleno y sostenido del personal.

Asimismo, la tabla refleja que las recomendaciones propuestas en cada estudio apuntan hacia estrategias de intervención específicas y adaptadas al contexto de cada organización. Mientras en la empresa camaronera se prioriza el fortalecimiento del liderazgo y las relaciones laborales, en SNAP se propone mejorar la estructura organizativa y los incentivos, y en INAVIH S.A. se enfatiza la optimización de las condiciones físicas y la gestión de riesgos. Esto evidencia que, si bien el diagnóstico de un clima positivo es un punto de partida alentador, la sostenibilidad y mejora continua del mismo dependen de la capacidad de las empresas para identificar y actuar sobre las dimensiones más vulnerables de su entorno laboral, integrando tanto aspectos tangibles como intangibles en sus planes de acción.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional surgió en el marco de la psicología social y organizacional a mediados del siglo XX, impulsado por los estudios de Kurt Lewin sobre la influencia del entorno social en la conducta de los individuos. Posteriormente, autores como Litwin y Stringer (1968) lo sistematizaron como la percepción compartida de los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral. Desde sus orígenes, el término se ha vinculado con la necesidad de comprender cómo el contexto organizacional incide en la motivación, el compromiso y el rendimiento del personal.

Con el paso del tiempo, el clima organizacional ha evolucionado desde una concepción centrada en condiciones físicas y relaciones jerárquicas, hacia modelos más integrales que consideran múltiples dimensiones como el liderazgo, la comunicación, la equidad, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones. El desarrollo de instrumentos psicométricos y metodologías cuantitativas ha permitido medir de forma más precisa estas percepciones, fortaleciendo la evidencia empírica de su relación directa con la productividad y el bienestar de los colaboradores (Brito et al., 2020).

En la actualidad, la comunidad científica lo define como el conjunto de percepciones, actitudes y creencias que los empleados desarrollan respecto a su entorno laboral, las cuales influyen en su comportamiento, satisfacción y desempeño. Esta visión lo distingue de la cultura organizacional, por su carácter más inmediato y modificable, y lo reconoce como una herramienta estratégica para la gestión del talento humano. Un clima positivo puede potenciar la cohesión del equipo y el logro de objetivos, mientras que uno adverso puede generar desmotivación, conflictos y bajo rendimiento (Armenteros et al., 2020).

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

El concepto de desempeño laboral tiene sus bases en la administración y la psicología industrial, y comenzó a consolidarse a inicios del siglo XX con los estudios de eficiencia de Frederick Taylor y la gestión científica del trabajo. Con el tiempo, el enfoque se amplió hacia una visión más integral, en la que no solo se evalúa la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad, la innovación, la actitud y la contribución al logro de objetivos organizacionales. Esta

evolución conceptual ha permitido que el desempeño se entienda como un indicador multidimensional, vinculado tanto a resultados como a conductas observables (Mendoza & Arriola, 2022).

Durante las últimas décadas, diferentes escuelas de pensamiento han abordado el desempeño laboral desde perspectivas diversas. La visión conductual lo concibe como el conjunto de comportamientos observables que influyen en los resultados, mientras que el enfoque de gestión por competencias lo interpreta como la expresión práctica de habilidades, conocimientos y actitudes en el contexto laboral. Asimismo, teorías motivacionales como la de Vroom o Herzberg destacan que factores intrínsecos y extrínsecos condicionan el rendimiento, incluyendo el clima organizacional, la motivación y el reconocimiento (Cuba & Cuba, 2023).

En la actualidad, el consenso académico define el desempeño laboral como el grado en que un trabajador cumple con las funciones, responsabilidades y metas asignadas, de manera eficiente, eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Este concepto incluye dimensiones cuantitativas y cualitativas, y se reconoce como un factor determinante de la competitividad empresarial. Una gestión efectiva del desempeño permite no solo medir resultados, sino también implementar acciones de mejora que potencien la productividad y el desarrollo del capital humano (Cuba & Cuba, 2023).

2.2.3. MOTIVACIÓN

El concepto de motivación proviene del latín *motivus* y hace referencia a aquello que impulsa a una persona a actuar. En el ámbito laboral, comenzó a ser objeto de estudio sistemático en el siglo XX con las teorías de la administración científica, que buscaban explicar cómo incentivar a los trabajadores para aumentar la productividad. Posteriormente, la psicología organizacional amplió su análisis, considerando que la motivación no solo está ligada a incentivos materiales, sino también a factores psicológicos y sociales que determinan la disposición y el compromiso del individuo (Naranjo, 2009).

A lo largo del tiempo, diversas teorías han aportado explicaciones complementarias sobre la motivación laboral. La jerarquía de necesidades de Maslow plantea que las personas actúan para satisfacer necesidades que van desde lo básico hasta la autorrealización; la teoría de los dos factores de Herzberg diferencia entre factores higiénicos y motivadores; y la teoría de la

expectativa de Vroom señala que la motivación depende de la percepción de esfuerzo, desempeño y recompensa. Estos enfoques han permitido entender que la motivación es un fenómeno complejo y dinámico, influenciado por variables individuales y organizacionales (Bandhu et al., 2024).

En la actualidad, la motivación laboral se define como el conjunto de procesos internos y externos que activan, dirigen y sostienen el comportamiento de los trabajadores hacia el logro de metas organizacionales y personales. Se reconoce como un componente esencial para el rendimiento, ya que influye en la persistencia, la calidad del trabajo y la disposición para asumir retos. Un clima organizacional positivo, acompañado de liderazgo efectivo y reconocimiento, puede potenciar significativamente la motivación y, en consecuencia, el desempeño global de la organización (Bandhu et al., 2024).

2.2.4. LIDERAZGO

El concepto de liderazgo ha estado presente desde las primeras organizaciones humanas, pero su estudio formal en el ámbito laboral comenzó a consolidarse a principios del siglo XX, especialmente con las teorías administrativas de Frederick Taylor y Henri Fayol. Posteriormente, el liderazgo se abordó desde la psicología social y organizacional, considerándolo como la capacidad de influir, guiar y motivar a un grupo de personas para alcanzar metas comunes. Esta influencia puede ejercerse a través de autoridad formal o de habilidades personales, combinando aspectos técnicos y socioemocionales (Santander & Lara, 2023).

Con el tiempo, el liderazgo ha sido explicado por diversas corrientes teóricas. Las teorías de rasgos lo asociaron inicialmente a cualidades innatas; las teorías conductuales lo vincularon a estilos de dirección (autocrático, democrático, laissez-faire); y los enfoques situacionales y transformacionales subrayaron que el liderazgo efectivo depende de la adaptación al contexto y de la capacidad de inspirar cambios positivos. En el entorno organizacional moderno, el liderazgo se considera una competencia estratégica que impacta directamente en el clima organizacional, la motivación y el desempeño laboral (Santander & Lara, 2023).

En la actualidad, se entiende el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona influye de manera ética, efectiva y positiva en las actitudes y comportamientos de un equipo para alcanzar objetivos compartidos. No se limita a dirigir, sino que implica inspirar confianza, fomentar la colaboración, gestionar el cambio y alinear las metas individuales con las

organizacionales. Un liderazgo bien ejercido fortalece la cohesión interna, eleva la moral y crea un ambiente de trabajo propicio para la productividad y la innovación (Alcázar, 2020).

2.2.5. COMUNICACIÓN INTERNA

El concepto de comunicación interna surge del campo de la comunicación organizacional y se refiere al intercambio de información, ideas y mensajes que ocurre dentro de una institución para coordinar acciones y alcanzar objetivos comunes. Su estudio formal comenzó a adquirir relevancia en la segunda mitad del siglo XX, cuando se reconoció que la transmisión eficaz de la información no solo optimiza procesos, sino que también incide en la motivación, el clima laboral y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Desde sus orígenes, la comunicación interna ha sido vista como un elemento estratégico para la cohesión organizacional (Castro et al., 2022).

Con el tiempo, este concepto ha evolucionado desde un enfoque meramente funcional, centrado en instrucciones descendentes, hacia modelos bidireccionales y participativos que fomentan el diálogo, la retroalimentación y la transparencia. Autores como Kalla (2005) y Welch & Jackson (2007) han destacado que la comunicación interna incluye no solo la transmisión de mensajes formales, sino también las interacciones informales que construyen confianza y fortalecen la cultura organizacional. De este modo, su gestión se ha convertido en un factor crítico para alinear al personal con la visión y misión institucional.

En la actualidad, se define la comunicación interna como el conjunto de procesos planificados y espontáneos mediante los cuales los miembros de una organización comparten información relevante, establecen relaciones y coordinan esfuerzos para el cumplimiento de objetivos. Una comunicación interna efectiva favorece la integración del equipo, reduce los conflictos y fortalece el clima organizacional, lo que se traduce en un mayor compromiso y un mejor desempeño laboral. Así, su optimización es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización (Castro et al., 2022).

2.2.6. RECONOCIMIENTO

El concepto de reconocimiento en el ámbito laboral tiene sus raíces en la psicología organizacional y en las teorías motivacionales desarrolladas a mediados del siglo XX.

Inicialmente, fue abordado como un incentivo extrínseco asociado a recompensas materiales o promociones, pero con el tiempo se amplió para incluir el aprecio y la valoración explícita de los logros, habilidades y contribuciones de los empleados. Autores como Herzberg lo identificaron como un factor motivador clave, capaz de influir en la satisfacción y el compromiso del personal (Stecher & Guerra, 2021).

La evolución del concepto ha llevado a distinguir entre reconocimiento formal e informal. El formal se expresa a través de programas estructurados como premios, bonos o distinciones institucionales; el informal se manifiesta en acciones cotidianas como elogios, agradecimientos y retroalimentación positiva. Diversos estudios han demostrado que el reconocimiento no solo refuerza conductas deseadas, sino que también mejora la autoestima, fomenta la lealtad y contribuye a un clima organizacional positivo (Palacios et al., 2024).

Actualmente, el reconocimiento laboral se define como el acto intencional de valorar y resaltar el esfuerzo, el desempeño y los logros de los trabajadores, de manera coherente con los objetivos y valores de la organización. Este proceso, cuando se gestiona de forma equitativa y transparente, fortalece la motivación, reduce la rotación y estimula un desempeño laboral sostenido. Un entorno donde el reconocimiento es parte de la cultura institucional genera mayor sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores (Stecher & Guerra, 2021).

2.2.7. SATISFACCIÓN LABORAL

El concepto de satisfacción laboral se originó en la psicología industrial a inicios del siglo XX, vinculado a los primeros estudios sobre bienestar y productividad. Inicialmente, se entendía como el grado de conformidad de un trabajador con sus condiciones de empleo, centrado principalmente en aspectos económicos y contractuales. Con el avance de la psicología organizacional y las teorías motivacionales, la satisfacción laboral comenzó a considerarse un constructo más amplio, que incluye factores emocionales, sociales y de autorrealización, además de los materiales (Díaz et al., 2023).

A lo largo del tiempo, diferentes corrientes teóricas han aportado a su comprensión. Herzberg, en su teoría de los dos factores, señaló que la satisfacción está influida por factores motivadores (como el reconocimiento o el crecimiento profesional) y por factores higiénicos (como el salario o las condiciones físicas). Por su parte, Locke (1976) la definió como un estado

emocional positivo resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales, integrando así tanto los elementos objetivos como las valoraciones personales.

En la actualidad, la satisfacción laboral se concibe como el nivel de bienestar y realización que experimenta un empleado en relación con su trabajo, considerando tanto sus expectativas como la realidad de su entorno laboral. Se reconoce como un elemento clave para la estabilidad emocional, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores. Un alto grado de satisfacción no solo favorece un clima organizacional positivo, sino que también reduce el ausentismo, la rotación y los conflictos, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la organización (Díaz et al., 2023).

2.2.8. PRODUCTIVIDAD

El concepto de productividad se originó en el ámbito de la economía y la ingeniería industrial durante el siglo XIX, como una medida de la eficiencia con la que se transforman los recursos en bienes o servicios. En su concepción inicial, se evaluaba en términos puramente cuantitativos, comparando la producción obtenida con los insumos utilizados. Con el paso del tiempo, y especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, la psicología organizacional y la gestión empresarial ampliaron la noción para incluir aspectos cualitativos, como la calidad del trabajo, la innovación y la satisfacción del cliente (Ramírez et al., 2022).

En la evolución de su estudio, se han desarrollado enfoques que vinculan la productividad con factores humanos, tecnológicos y organizacionales. Autores como Drucker subrayaron la importancia de la productividad del conocimiento, destacando que en las empresas modernas no basta con producir más, sino hacerlo mejor y de manera sostenible. Asimismo, modelos de gestión contemporáneos integran variables como el clima organizacional, la motivación y el liderazgo, reconociendo que un entorno laboral favorable puede incrementar significativamente la productividad individual y colectiva (López et al., 2021).

Hoy en día, la productividad se define como la capacidad de generar el máximo valor posible a partir de los recursos disponibles, de manera eficiente, eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. No se limita a indicadores de volumen o velocidad, sino que incorpora la calidad, la optimización de procesos y la innovación continua. En el contexto laboral, una alta productividad es resultado de la combinación de habilidades, motivación, recursos

adecuados y un clima organizacional que potencie el rendimiento del equipo (Ramírez et al., 2022).

2.2.9. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El concepto de compromiso organizacional surgió en la psicología industrial y organizacional durante la segunda mitad del siglo XX, vinculado a la necesidad de comprender el grado de identificación y vínculo emocional que un trabajador desarrolla con su organización. Desde sus inicios, se reconoció que este compromiso influye en la permanencia en el puesto, la motivación y la disposición para contribuir al logro de los objetivos institucionales. Becker (1960) y Porter et al. (1974) fueron pioneros en definirlo como la fuerza relativa de identificación y participación del individuo en la organización.

Con el tiempo, el compromiso organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques. Meyer y Allen (1991) propusieron un modelo tridimensional que distingue entre compromiso afectivo (vínculo emocional y sentido de pertenencia), compromiso de continuidad (permanencia por costo percibido de abandonar la organización) y compromiso normativo (sentido de obligación moral para quedarse). Este marco teórico permitió comprender que no todos los compromisos generan los mismos resultados, siendo el afectivo el más asociado a un desempeño alto y a un clima laboral positivo.

En la actualidad, se define el compromiso organizacional como la actitud global y duradera del empleado hacia la organización, caracterizada por la identificación con sus valores, la voluntad de esforzarse en beneficio de esta y el deseo de mantenerse en ella. Un alto compromiso organizacional se asocia con mayor productividad, menor rotación y mejor clima laboral. Su desarrollo requiere liderazgo inspirador, comunicación efectiva, oportunidades de crecimiento y un entorno que promueva el bienestar y la equidad entre los colaboradores.

2.2.10. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El concepto de gestión del talento humano se originó a partir de la evolución de la administración de personal tradicional hacia un enfoque estratégico en la segunda mitad del siglo XX. Inicialmente, las funciones se centraban en aspectos administrativos como contratación, nómina y control disciplinario. Con el tiempo, y gracias al desarrollo de teorías de recursos

humanos y comportamiento organizacional, se reconoció que las personas no son solo un recurso, sino el activo más valioso para generar ventaja competitiva sostenible (Placeres et al., 2022).

La evolución del concepto incorporó prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores más competentes, alineando sus capacidades con los objetivos estratégicos de la organización. Autores como Chiavenato (2012) y Dessler (2015) destacan que la gestión del talento humano no se limita a procesos aislados, sino que integra políticas y estrategias que potencian el compromiso, la satisfacción y el desempeño, favoreciendo a la vez un clima organizacional saludable.

En la actualidad, se define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas, prácticas y procesos destinados a optimizar las competencias y el potencial de las personas, garantizando su desarrollo profesional y su contribución efectiva al logro de metas organizacionales. Este enfoque reconoce que el talento debe gestionarse de manera integral, considerando factores como liderazgo, comunicación, motivación y reconocimiento, para crear un entorno en el que el rendimiento y el bienestar se fortalezcan mutuamente (Placeres et al., 2022).

2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1. BASES TEÓRICAS

2.3.1.1. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

2.3.1.1.1. ORIGEN Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg, también conocida como Teoría de la Motivación-Higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg en la década de 1950, como resultado de sus estudios sobre satisfacción laboral en trabajadores de diversas industrias. A través de entrevistas y análisis de contenido, Herzberg identificó que los elementos que generan satisfacción no son necesariamente los mismos que previenen la insatisfacción, planteando así un modelo dual para comprender la motivación en el trabajo. Este hallazgo supuso una ruptura con enfoques anteriores que concebían la motivación y la insatisfacción como extremos opuestos de una misma dimensión (Madero, 2020).

Herzberg clasificó los factores relacionados con el trabajo en dos categorías: los factores higiénicos y los factores motivadores. Los primeros están vinculados a las condiciones extrínsecas del trabajo, como políticas empresariales, supervisión, relaciones interpersonales, salario y

condiciones físicas; mientras que los segundos se relacionan con elementos intrínsecos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo personal. Esta distinción permitió establecer que la mejora de los factores higiénicos evita la insatisfacción, pero no garantiza la motivación sostenida (Madero, 2020).

La importancia de esta teoría radica en que brinda una explicación clara de por qué algunos programas de incentivos y mejoras laborales no logran aumentar el compromiso de los empleados a largo plazo. Si bien un salario competitivo o un ambiente laboral adecuado son esenciales para evitar el malestar, la motivación genuina y el alto rendimiento dependen de experiencias que permitan al trabajador desarrollar su potencial y sentir que su trabajo tiene un propósito. En este sentido, Herzberg amplió el marco conceptual sobre el comportamiento laboral y sentó las bases para nuevas estrategias de gestión del talento humano (Talledo & Siancas, 2022).

Diversas investigaciones posteriores han corroborado la relevancia de esta teoría, adaptándola a contextos culturales y organizacionales distintos. Por ejemplo, en entornos de servicios profesionales, los factores motivadores cobran mayor relevancia debido a la naturaleza intelectual y autónoma del trabajo, mientras que en entornos industriales, la atención a factores higiénicos como la seguridad y las condiciones físicas se vuelve prioritaria. Esto demuestra la flexibilidad de la teoría para aplicarse en múltiples sectores, ajustando el enfoque según las necesidades (Talledo & Siancas, 2022).

En el contexto de estudios sobre clima organizacional, la Teoría de Herzberg ofrece una herramienta para diagnosticar las causas de insatisfacción y falta de compromiso. A diferencia de modelos más generales, esta perspectiva permite diferenciar con precisión qué aspectos requieren intervención inmediata para eliminar malestares, y cuáles necesitan ser potenciados para generar motivación sostenida. Así, se convierte en un insumo clave para diseñar planes de mejora en la gestión del capital humano.

2.3.1.1.2. FACTORES HIGIÉNICOS Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los factores higiénicos, según Herzberg, son aquellos elementos del entorno laboral que, si se gestionan de manera adecuada, previenen la insatisfacción, pero cuya mejora no necesariamente incrementa la motivación intrínseca. Estos factores se consideran extrínsecos al contenido del trabajo, ya que están vinculados a las condiciones en las que se realiza la labor más

que a la naturaleza misma de las tareas. Entre ellos destacan la supervisión, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales, el salario, la seguridad laboral y las condiciones físicas de trabajo (Guzmán et al., 2020).

La ausencia o deficiencia de estos factores suele generar malestar, disminución del compromiso y un deterioro en la percepción del clima organizacional. Por ejemplo, políticas poco claras, supervisión excesivamente controladora o entornos físicos inadecuados pueden generar tensiones y reducir la satisfacción del personal. Por ello, se considera que su adecuada gestión constituye la base para construir un ambiente laboral estable y saludable (Guzmán et al., 2020).

En el marco del clima organizacional, los factores higiénicos se relacionan con percepciones de justicia, equidad y seguridad. Una política salarial transparente, oportunidades equitativas de promoción y condiciones físicas seguras y cómodas contribuyen a que los empleados perciban un entorno laboral justo y predecible. La ausencia de estos elementos puede desencadenar desmotivación e incluso conflictos internos (Armenteros et al., 2020).

Desde la perspectiva de la teoría, es importante señalar que la mejora en los factores higiénicos rara vez produce aumentos significativos en la motivación, pero sí puede reducir la insatisfacción a niveles mínimos. Esto significa que una organización con políticas claras y condiciones adecuadas puede no motivar intrínsecamente a sus trabajadores, pero sí evitar que se sientan frustrados o descontentos (Armenteros et al., 2020).

Herzberg enfatiza que los factores higiénicos son condiciones necesarias pero no suficientes para lograr un alto compromiso. Su función es actuar como una base sobre la cual se puedan construir intervenciones que activen los factores motivadores. La correcta gestión de estos elementos crea un terreno fértil para el desarrollo de una motivación genuina y sostenible (Díaz et al., 2023).

En síntesis, la influencia de los factores higiénicos sobre el clima organizacional se refleja en la capacidad de prevenir climas negativos y mantener la estabilidad del ambiente laboral. Si bien no generan motivación sostenida, sí son determinantes para evitar la erosión de la moral y para mantener una base sólida que facilite el trabajo de quienes buscan introducir mejoras más profundas en la cultura y el compromiso organizacional (Díaz et al., 2023).

2.3.1.1.3. FACTORES MOTIVADORES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Los factores higiénicos, según Herzberg, son aquellos elementos del entorno laboral que, si se gestionan de manera adecuada, previenen la insatisfacción, pero cuya mejora no necesariamente incrementa la motivación intrínseca. Estos factores se consideran extrínsecos al contenido del trabajo, ya que están vinculados a las condiciones en las que se realiza la labor más que a la naturaleza misma de las tareas. Entre ellos destacan la supervisión, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales, el salario, la seguridad laboral y las condiciones físicas de trabajo (Tan, 2023).

La ausencia o deficiencia de estos factores suele generar malestar, disminución del compromiso y un deterioro en la percepción del clima organizacional. Por ejemplo, políticas poco claras, supervisión excesivamente controladora o entornos físicos inadecuados pueden generar tensiones y reducir la satisfacción del personal. Por ello, se considera que su adecuada gestión constituye la base para construir un ambiente laboral estable y saludable (Tan, 2023).

En el marco del clima organizacional, los factores higiénicos se relacionan con percepciones de justicia, equidad y seguridad. Una política salarial transparente, oportunidades equitativas de promoción y condiciones físicas seguras y cómodas contribuyen a que los empleados perciban un entorno laboral justo y predecible. La ausencia de estos elementos puede desencadenar desmotivación e incluso conflictos internos (Ponce et al., 2023).

Desde la perspectiva de la teoría, es importante señalar que la mejora en los factores higiénicos rara vez produce aumentos significativos en la motivación, pero sí puede reducir la insatisfacción a niveles mínimos. Esto significa que una organización con políticas claras y condiciones adecuadas puede no motivar intrínsecamente a sus trabajadores, pero sí evitar que se sientan frustrados o descontentos (Ponce et al., 2023).

Herzberg enfatiza que los factores higiénicos son condiciones necesarias pero no suficientes para lograr un alto compromiso. Su función es actuar como una base sobre la cual se puedan construir intervenciones que activen los factores motivadores. La correcta gestión de estos elementos crea un terreno fértil para el desarrollo de una motivación genuina y sostenible (Alcázar, 2020).

En síntesis, la influencia de los factores higiénicos sobre el clima organizacional se refleja en la capacidad de prevenir climas negativos y mantener la estabilidad del ambiente laboral. Si bien no generan motivación sostenida, sí son determinantes para evitar la erosión de la moral y para mantener una base sólida que facilite el trabajo de quienes buscan introducir mejoras más profundas en la cultura y el compromiso organizacional (Alcázar, 2020).

2.3.1.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LIKERT

2.3.1.2.1. PLANTEAMIENTO GENERAL Y ORIGEN

La Teoría del Comportamiento Organizacional de Rensis Likert surgió en la década de 1960 como resultado de sus investigaciones en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan. Likert propuso un modelo que clasifica los sistemas de gestión en cuatro tipos: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. Cada uno de estos sistemas describe un patrón de interacción entre directivos y empleados, el grado de confianza mutua y el nivel de involucramiento en la toma de decisiones (Vargas, 2022).

El sistema autoritario-explotador se caracteriza por una comunicación descendente, control estricto y escasa confianza en los trabajadores, lo que suele generar un clima laboral negativo. El autoritario-benevolente, aunque mantiene la centralización del poder, muestra cierto interés por el bienestar de los empleados, pero sin otorgarles verdadera autonomía. El sistema consultivo implica mayor confianza y participación en algunas decisiones, mientras que el participativo fomenta un compromiso profundo al involucrar a los empleados en la mayoría de los procesos estratégicos (Vargas, 2022).

Likert demostró que el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados están directamente relacionados con el estilo de gestión predominante. Según su modelo, los sistemas participativos generan mejores resultados, no solo por la calidad de las decisiones, sino por el fortalecimiento del compromiso y la cooperación interna. Este enfoque introdujo la idea de que la eficacia empresarial no depende únicamente de procesos y recursos, sino también de la calidad de las relaciones humanas (López et al., 2024).

La teoría enfatiza la importancia de un liderazgo que fomente la comunicación bidireccional y la confianza mutua. La apertura al diálogo y la valoración de las ideas del personal crean una base sólida para la motivación y la resolución conjunta de problemas. Likert respaldó estas afirmaciones con estudios comparativos que mostraron cómo las organizaciones con

estructuras participativas superaban a las autoritarias en productividad y cohesión (López et al., 2024).

En su planteamiento, Likert también subrayó que los sistemas de gestión no son estáticos, sino que pueden evolucionar en función de cambios en la cultura organizacional, la capacitación de líderes y la implementación de políticas de desarrollo del personal. Esto convierte su teoría en una herramienta práctica para guiar transformaciones organizacionales hacia modelos más inclusivos y colaborativos (Mendoza & Arriola, 2022).

En síntesis, la Teoría del Comportamiento Organizacional de Likert ofrece un marco de análisis que conecta los estilos de dirección con el clima y el desempeño laboral. Su relevancia radica en que demuestra que la forma en que se ejerce el liderazgo puede ser un factor determinante para la motivación, el compromiso y la efectividad de los equipos de trabajo (Mendoza & Arriola, 2022).

2.3.1.2.2. INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo de Likert plantea que los estilos de liderazgo tienen una influencia directa sobre las percepciones que los empleados desarrollan respecto a su entorno laboral. Un liderazgo autoritario, caracterizado por un control centralizado y escasa retroalimentación, tiende a generar climas organizacionales marcados por la tensión, la desconfianza y la baja motivación. Por el contrario, un liderazgo participativo, que valora las aportaciones de los trabajadores y promueve la toma de decisiones compartida, favorece un clima de colaboración y apoyo mutuo (Reyes & Urbina, 2023).

En los sistemas de gestión consultivos y participativos, el líder actúa como facilitador y guía, promoviendo un flujo de comunicación abierto y bidireccional. Este estilo fortalece la percepción de justicia organizacional, incrementa la confianza y facilita la resolución conjunta de problemas. La implicación activa de los trabajadores en las decisiones no solo mejora el clima, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida hacia los objetivos (Reyes & Urbina, 2023).

El liderazgo benevolente, aunque ofrece cierta consideración hacia el bienestar de los empleados, mantiene una estructura jerárquica rígida que limita la participación real. Esto genera

un clima mixto: por un lado, existe una percepción de cuidado y estabilidad; por otro, se percibe una barrera para la autonomía y la expresión de ideas innovadoras. Esta ambivalencia puede llevar a climas organizacionales con áreas de satisfacción coexistiendo con focos de frustración (Bandhu et al., 2024).

El liderazgo autoritario-explotador, según Likert, suele derivar en un clima de miedo y baja moral. La ausencia de confianza y la imposición unilateral de decisiones provocan comportamientos defensivos, resistencia al cambio y reducción de la creatividad. En estos entornos, la comunicación se limita a órdenes y reportes, lo que empobrece la cooperación interna y aumenta la rotación de personal (Bandhu et al., 2024).

Diversas investigaciones basadas en el modelo de Likert han demostrado que el clima organizacional mejora significativamente cuando los líderes adoptan estilos más participativos. Estos entornos fomentan la cooperación, la innovación y la cohesión interna, factores que no solo elevan la satisfacción, sino que también fortalecen la capacidad de la organización para adaptarse a entornos cambiantes (Souto, 2020).

En conclusión, la relación entre liderazgo y clima organizacional es intrínseca y bidireccional. Los estilos de liderazgo moldean las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados, mientras que un clima positivo retroalimenta y refuerza la efectividad del liderazgo. El modelo de Likert evidencia que la transición hacia estilos consultivos o participativos es clave para construir ambientes laborales saludables, motivadores y productivos (Souto, 2020).

2.3.1.2.3. RELACIÓN ENTRE SISTEMAS PARTICIPATIVOS Y DESEMPEÑO LABORAL

Según Likert, los sistemas de gestión participativos se caracterizan por una alta confianza entre directivos y empleados, una comunicación abierta y una implicación activa del personal en la toma de decisiones. Este enfoque fomenta un clima organizacional donde las personas se sienten valoradas, lo que incrementa su motivación intrínseca y su disposición para aportar al máximo de sus capacidades. El resultado es un entorno más dinámico y orientado al logro de objetivos comunes (Mañas et al., 2020).

El desempeño laboral se ve directamente beneficiado en entornos participativos porque los trabajadores tienen un sentido de propiedad sobre los resultados. La posibilidad de influir en las

decisiones y de contribuir con ideas propias fortalece la responsabilidad individual y colectiva. Este compromiso se traduce en una mayor calidad en la ejecución de las tareas y en una reducción de errores, ya que los empleados están más atentos y comprometidos con su trabajo (Mañas et al., 2020).

Los sistemas participativos también favorecen la innovación, ya que al abrir espacios para el intercambio de ideas, se generan soluciones creativas a los problemas. La diversidad de perspectivas en la toma de decisiones enriquece las estrategias, aumenta la flexibilidad organizacional y facilita la adaptación a cambios en el entorno. Este flujo de ideas y mejoras continuas impacta positivamente en los indicadores de eficiencia y competitividad (Ruiz, 2019).

Desde el punto de vista de la motivación, el modelo de Likert establece que la participación activa en los procesos organizativos satisface necesidades psicológicas como el reconocimiento, la autonomía y el sentido de logro. Estos factores no solo mejoran el clima laboral, sino que potencian la energía y el entusiasmo de los trabajadores para alcanzar metas más ambiciosas, lo que se refleja en un rendimiento sostenido (Ruiz, 2019).

Además, la colaboración y la transparencia en entornos participativos reducen los conflictos y fortalecen las relaciones interpersonales. Al existir un alto nivel de cohesión y cooperación, los equipos trabajan de manera más coordinada y con menos fricciones, lo que optimiza los tiempos de ejecución y mejora los resultados globales de la organización (Zapata & Tovar, 2024).

En síntesis, la evidencia teórica y empírica sugiere que los sistemas participativos, tal como los define Likert, constituyen un factor clave para maximizar el desempeño laboral. Al combinar un clima de confianza con una participación real en las decisiones, estos sistemas no solo elevan la productividad, sino que también consolidan una cultura organizacional resiliente, innovadora y orientada al crecimiento (Zapata & Tovar, 2024).

2.3.1.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

2.3.1.3.1. FUNDAMENTOS Y ESTRUCTURA DE LA PIRÁMIDE

La Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, propuesta en 1943, establece que la motivación humana se estructura en niveles jerárquicos, representados en una pirámide que describe cinco categorías de necesidades. Estas son: fisiológicas, de seguridad, sociales o de

afiliación, de estima y de autorrealización. Maslow argumentó que las necesidades inferiores deben satisfacerse antes de que las superiores se conviertan en una fuente predominante de motivación (Guzmán et al., 2020).

Las necesidades fisiológicas incluyen elementos esenciales para la supervivencia, como alimentación, descanso y condiciones básicas de vida. Una vez satisfechas, emergen las necesidades de seguridad, que abarcan la estabilidad laboral, la protección física y la previsibilidad del entorno. Estas dos categorías conforman la base de la pirámide y se consideran necesidades primarias (Guzmán et al., 2020).

En un tercer nivel se encuentran las necesidades sociales o de afiliación, que implican la pertenencia a un grupo, el establecimiento de vínculos afectivos y la participación en redes de apoyo. Maslow señala que las relaciones interpersonales positivas constituyen un fuerte motivador una vez que las necesidades básicas están cubiertas. Las necesidades de estima se refieren al reconocimiento, el respeto y la valoración, tanto por parte de los demás como a nivel personal. Incluyen el sentido de competencia, logro y prestigio. Satisfacer estas necesidades impulsa la confianza y la autoestima, aspectos fundamentales para el rendimiento y la iniciativa individual (Ramírez et al., 2022).

En la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, que corresponden a la realización del potencial individual, el crecimiento personal y la búsqueda de metas trascendentes. Este nivel representa la motivación intrínseca más elevada, en la que el individuo busca superarse y aportar valor más allá de lo exigido. La teoría de Maslow ha sido ampliamente adoptada en psicología organizacional por su aplicabilidad en la comprensión de la motivación laboral. Al reconocer que las personas progresan en esta jerarquía, las organizaciones pueden diseñar estrategias que atiendan cada nivel de necesidades, favoreciendo un desarrollo integral del personal (Ramírez et al., 2022).

2.3.1.3.2. SATISFACCIÓN DE NECESIDADES A TRAVÉS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, entendido como las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno de trabajo, puede actuar como un catalizador para la satisfacción de las diferentes necesidades de la pirámide de Maslow. En el nivel fisiológico, un ambiente con horarios razonables, espacios adecuados y condiciones laborales seguras permite cubrir las necesidades

básicas del trabajador. En cuanto a las necesidades de seguridad, un clima que transmita estabilidad laboral, claridad en las normas y políticas, y medidas efectivas de salud ocupacional, contribuye a generar confianza y reducir la ansiedad por el futuro. Estos elementos permiten que el trabajador se enfoque en niveles superiores de motivación. Las necesidades sociales se ven satisfechas en climas organizacionales que fomentan la colaboración, el compañerismo y el sentido de pertenencia. Equipos cohesionados, comunicación efectiva y actividades de integración fortalecen las relaciones interpersonales, mejorando la moral y el compromiso (Rivera & Pérez, 2025).

Para las necesidades de estima, el clima organizacional debe incluir prácticas de reconocimiento, evaluación justa y retroalimentación constructiva. Estas acciones reafirman el valor del empleado, elevan la autoestima y fortalecen su motivación para contribuir con calidad y compromiso. En el nivel más alto, un clima que brinde autonomía, oportunidades de capacitación y retos significativos permite a los empleados perseguir su autorrealización. Al ofrecer un entorno donde puedan desarrollar plenamente sus habilidades y creatividad, la organización estimula la motivación intrínseca (Rivera & Pérez, 2025).

En síntesis, la alineación del clima organizacional con la satisfacción progresiva de las necesidades de Maslow no solo mejora el bienestar individual, sino que crea una base sólida para un rendimiento laboral sostenido y de alta calidad.

2.3.1.3.3. IMPACTO DE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES EN EL DESEMPEÑO LABORAL

La satisfacción de necesidades en los diferentes niveles de la pirámide de Maslow ejerce un impacto directo en el desempeño laboral. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas, los empleados pueden concentrarse en sus tareas sin distracciones relacionadas con la supervivencia o la incertidumbre laboral. Esto mejora la productividad y reduce el ausentismo. En el plano social, la pertenencia a un equipo unido y colaborativo aumenta la motivación y la disposición para trabajar de forma coordinada. El sentido de comunidad reduce los conflictos y promueve el apoyo mutuo, factores que repercuten positivamente en la eficiencia y en el cumplimiento de objetivos (Naranjo, 2009).

La satisfacción de las necesidades de estima se refleja en un incremento de la confianza y en un mayor sentido de responsabilidad. Los empleados que se sienten valorados están más dispuestos a asumir retos y a mantener altos estándares de calidad, generando un efecto

multiplicador en la mejora de procesos. En el nivel de autorrealización, el impacto en el desempeño se traduce en innovación, creatividad y búsqueda constante de mejora. Los trabajadores motivados intrínsecamente no solo cumplen con sus funciones, sino que proponen soluciones, optimizan recursos y contribuyen al crecimiento estratégico de la organización (Velasquez, 2025).

La teoría de Maslow sugiere que el desempeño laboral óptimo surge cuando los niveles superiores de la pirámide son alcanzados, ya que la motivación deja de depender de factores externos y se convierte en un motor interno sostenido. Este cambio impulsa la excelencia y la resiliencia organizacional. En conclusión, la relación entre la satisfacción de necesidades y el desempeño es acumulativa y progresiva: a medida que los individuos avanzan en la jerarquía, su aporte al rendimiento organizacional se intensifica. Por ello, atender integralmente estos niveles constituye una estrategia clave para el éxito empresarial.

2.3.1.4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

2.3.1.4.1. FUNDAMENTOS DEL MODELO CONDUCTUAL

El modelo de gestión del desempeño basada en el comportamiento tiene sus raíces en el análisis conductual aplicado al entorno organizacional, desarrollado principalmente por Aubrey C. Daniels en la década de 1970. Este enfoque sostiene que los resultados empresariales son consecuencia directa de los comportamientos de los colaboradores, por lo que la gestión del desempeño debe centrarse en observar, medir y reforzar conductas específicas que conduzcan al logro de los objetivos organizacionales. Daniels propuso que, en lugar de sancionar errores, las organizaciones deben reforzar los comportamientos deseables para fomentar una cultura de mejora continua y compromiso (Bauwens et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el desempeño no se concibe únicamente como el cumplimiento de metas, sino como un proceso dinámico que depende del refuerzo positivo y de la retroalimentación constante. El modelo plantea que cuando un comportamiento se asocia con una consecuencia favorable como reconocimiento, incentivos o retroalimentación oportuna es más probable que se repita. Por tanto, la motivación y la productividad no son rasgos personales aislados, sino el resultado de un entorno organizacional que refuerza sistemáticamente las conductas efectivas y desalienta aquellas que obstaculizan los resultados esperados (Bauwens et al., 2023).

Finalmente, la gestión del desempeño conductual promueve una relación estrecha entre líderes y colaboradores basada en la observación objetiva y la comunicación efectiva. Este enfoque

contribuye a generar un clima organizacional positivo, ya que prioriza el aprendizaje sobre la sanción y promueve el desarrollo continuo del personal. En las organizaciones modernas, aplicar los principios del modelo de Daniels permite establecer sistemas de evaluación más equitativos y centrados en el crecimiento, fortaleciendo así la motivación intrínseca y el compromiso con los objetivos institucionales (Bauwens et al., 2023).

2.3.1.4.2. PRINCIPIOS CENTRALES

El modelo de gestión del desempeño basado en el comportamiento se fundamenta en los principios del refuerzo positivo, la observación objetiva y la retroalimentación continua. Según Daniels, el comportamiento humano dentro de las organizaciones puede modificarse mediante la administración adecuada de consecuencias. Esto implica identificar las conductas que generan resultados deseados, reforzarlas de manera sistemática y eliminar aquellas que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en castigos o evaluaciones anuales, este modelo se orienta a promover comportamientos deseables a través de estímulos inmediatos y positivos (Alveiro Montoya, 2009).

Otro principio esencial es la medición objetiva del comportamiento. Para Daniels, la gestión efectiva del desempeño no debe basarse en percepciones subjetivas, sino en evidencias observables que puedan cuantificarse y analizarse. Esta medición permite identificar patrones de conducta, establecer metas alcanzables y ajustar las estrategias de retroalimentación en función del progreso real del colaborador. La evaluación conductual, por tanto, se convierte en un proceso continuo de aprendizaje, donde los resultados se vinculan directamente con comportamientos observados y medibles (Alveiro Montoya, 2009).

Por último, el modelo enfatiza la retroalimentación constante y constructiva como elemento esencial para sostener la motivación. Las conversaciones frecuentes sobre desempeño, centradas en el reconocimiento y la orientación, fortalecen la relación entre líderes y colaboradores. Esta práctica no solo mejora la productividad, sino que también favorece el sentido de pertenencia y la transparencia organizacional. La retroalimentación oportuna crea un circuito de mejora continua que estimula la responsabilidad individual y colectiva hacia los objetivos institucionales (Alveiro Montoya, 2009).

2.3.1.4.3. APLICACIÓN ORGANIZACIONAL

La aplicación del modelo conductual dentro de las organizaciones implica establecer sistemas estructurados de observación, refuerzo y seguimiento. En la práctica, esto se traduce en diseñar programas de incentivos que premien conductas específicas relacionadas con la eficiencia, la colaboración o la innovación. Por ejemplo, reconocer públicamente a los empleados que comparten conocimientos o cumplen metas con calidad refuerza la repetición de esos comportamientos. De este modo, la organización moldea una cultura orientada al desempeño efectivo mediante la aplicación sistemática de consecuencias positivas (Opland & Torrico, 2025).

Además, la gestión conductual del desempeño requiere que los líderes adopten el rol de observadores activos del comportamiento laboral. Esto significa identificar no solo los resultados obtenidos, sino también los procesos que condujeron a ellos. En este sentido, la observación directa y el registro de conductas permiten brindar retroalimentación precisa y contextualizada. El líder deja de ser un evaluador ocasional y se convierte en un facilitador del aprendizaje, capaz de guiar a su equipo hacia la excelencia mediante refuerzos oportunos y objetivos (Opland & Torrico, 2025).

Finalmente, la aplicación organizacional del modelo incluye la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación continua. Estos mecanismos garantizan que los refuerzos sean consistentes y que los comportamientos deseados se mantengan en el tiempo. El uso de herramientas como evaluaciones semanales, reuniones de retroalimentación o reconocimientos simbólicos refuerza la cultura del desempeño. Al integrar estas prácticas en la rutina laboral, las organizaciones logran alinear los comportamientos individuales con los resultados estratégicos, fortaleciendo la efectividad global (Opland & Torrico, 2025).

2.3.1.4.4. RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La gestión del desempeño basada en el comportamiento mantiene una estrecha relación con el clima organizacional, ya que ambas dimensiones comparten el propósito de fortalecer la motivación, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Cuando los empleados perciben que su esfuerzo es reconocido de forma justa y transparente, el clima laboral se vuelve más positivo y colaborativo. El refuerzo constante genera un sentido de logro y pertenencia que mejora la comunicación y la confianza dentro de los equipos de trabajo (Brito et al., 2020).

Asimismo, el uso adecuado de la retroalimentación constructiva contribuye a reducir tensiones, malentendidos y percepciones de inequidad. Daniels sostiene que el entorno de refuerzo positivo no solo incrementa el rendimiento, sino que también fomenta el bienestar emocional del personal, al minimizar la ansiedad asociada con la evaluación. En consecuencia, los trabajadores desarrollan actitudes más proactivas y resilientes, fortaleciendo la cohesión interna y la orientación colectiva hacia los resultados (Brito et al., 2020).

Finalmente, este modelo promueve un círculo virtuoso entre desempeño y clima organizacional. A medida que se refuerzan conductas productivas, se eleva la moral del equipo, y un clima favorable potencia, a su vez, la disposición al esfuerzo y la innovación. En contextos empresariales como los de servicios contables, la aplicación de este enfoque permite construir entornos laborales más saludables, caracterizados por la cooperación, la comunicación abierta y el reconocimiento continuo de los logros alcanzados (Brito et al., 2020).

2.3.1.5. ROLES DEL PROFESIONAL DE RRHH

2.3.1.5.1. FUNDAMENTOS DEL MODELO DE ULRICH

El modelo de David Ulrich, desarrollado en la década de 1990, transformó la visión tradicional del área de Recursos Humanos (RRHH) al situarla como un socio estratégico dentro de la organización. Ulrich propuso que RRHH debía ir más allá de las funciones administrativas y asumir un papel activo en la creación de valor, contribuyendo directamente a la ejecución de la estrategia empresarial. Esta concepción moderna busca alinear la gestión del talento con los objetivos institucionales, garantizando que las políticas, procesos y competencias humanas impulsen los resultados organizacionales (Paredes León, 2022).

El fundamento esencial del modelo radica en la integración entre la eficiencia operativa y la estrategia organizacional. Ulrich sostiene que el profesional de RRHH debe comprender el negocio tanto como la dirección general, participando en la toma de decisiones y en el desarrollo de capacidades organizativas. Así, los recursos humanos dejan de ser un área de soporte para convertirse en un agente activo del cambio y la innovación. Esta transición exige habilidades analíticas, liderazgo y dominio de herramientas de gestión (Paredes León, 2022).

Además, el modelo enfatiza que el éxito de RRHH depende de su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles mediante las personas. Esto implica atraer, desarrollar y retener talento comprometido, promoviendo una cultura organizacional sólida. De esta forma, Ulrich

plantea que el profesional de RRHH es responsable no solo de los procesos internos, sino también de fortalecer la identidad y reputación de la organización ante su entorno, garantizando su sostenibilidad a largo plazo (Paredes León, 2022).

2.3.1.5.2. PRINCIPALES ROLES DEL PROFESIONAL DE RRHH

Ulrich identifica cuatro roles esenciales que el profesional de RRHH debe desempeñar para responder eficazmente a las demandas organizacionales contemporáneas. El primero es el de socio estratégico, encargado de alinear las políticas de personal con los objetivos del negocio. Este rol busca integrar la gestión del talento con la planificación estratégica, asegurando que cada acción de RRHH contribuya a la productividad y al logro de resultados medibles (Cardozo, 2021).

El segundo rol es el de experto administrativo, orientado a garantizar la eficiencia en los procesos operativos y la implementación de sistemas de gestión que mejoren el servicio interno. En este papel, RRHH optimiza procedimientos como reclutamiento, compensación, capacitación y evaluación del desempeño, reduciendo costos y aumentando la calidad en la gestión del capital humano (Cardozo, 2021).

Los otros dos roles complementan la visión integral del modelo. El agente de cambio impulsa la transformación cultural y organizacional, gestionando la adaptación al entorno, la innovación y la mejora continua. Por su parte, el campeón de los empleados o defensor del personal vela por el bienestar, la motivación y la satisfacción de los colaboradores. Este último rol promueve la equidad, la comunicación abierta y la confianza, asegurando que las necesidades humanas sean reconocidas como parte central del éxito organizacional (Cardozo, 2021).

2.3.1.5.3. APLICACIÓN DEL MODELO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

En las organizaciones actuales, la aplicación del modelo de Ulrich permite transformar el departamento de RRHH en un socio estratégico del negocio. Esto se traduce en la capacidad de anticipar necesidades de talento, desarrollar competencias clave y diseñar estructuras flexibles que favorezcan la innovación. La integración de los cuatro roles fortalece la toma de decisiones basada en datos y mejora la conexión entre las estrategias humanas y los resultados corporativos (Bustamante et al., 2022).

Las empresas que implementan este modelo adoptan prácticas más dinámicas y orientadas

al valor agregado. El profesional de RRHH se convierte en un consultor interno, capaz de analizar tendencias, gestionar el cambio y fomentar culturas organizacionales sólidas. A través de la digitalización, la gestión por competencias y la analítica del talento, RRHH contribuye a construir entornos más productivos y adaptativos (Bustamante et al., 2022).

Asimismo, la aplicación del modelo fomenta una cultura de liderazgo participativo, en la que los mandos medios y superiores actúan como aliados del área de RRHH. Esta colaboración facilita la implementación de programas de desarrollo, comunicación interna y reconocimiento, esenciales para mejorar el desempeño individual y colectivo. En consecuencia, las organizaciones que adoptan los principios de Ulrich experimentan mayor cohesión, retención de talento y sostenibilidad institucional (Bustamante et al., 2022).

2.3.1.5.4. RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo de Ulrich tiene una influencia directa sobre el clima organizacional, al promover prácticas que fortalecen la motivación, la comunicación y la confianza dentro del entorno laboral. El rol de campeón del empleado, por ejemplo, fomenta la escucha activa, la equidad y el reconocimiento, lo que contribuye a un ambiente de trabajo más armónico y participativo. De igual forma, el agente de cambio impulsa transformaciones culturales que refuerzan la colaboración y reducen la resistencia a la innovación (Das & Hossain, 2023).

Desde la perspectiva del clima laboral, la actuación del socio estratégico permite integrar los valores institucionales con la gestión del talento humano, asegurando coherencia entre los objetivos de la empresa y las expectativas del personal. Un entorno donde los colaboradores perciben que su bienestar y desarrollo son prioritarios tiende a presentar mayores niveles de compromiso y productividad (Das & Hossain, 2023).

En síntesis, los roles de Ulrich inciden positivamente en las dimensiones del clima organizacional, especialmente en la comunicación interna, la motivación y el sentido de pertenencia. La aplicación coherente de estos roles fortalece la cultura corporativa y genera entornos laborales sostenibles, en los que las personas se sienten valoradas y alineadas con la misión organizacional (Das & Hossain, 2023).

2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS ASIÁTICAS

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y correlacional, orientado a examinar la relación entre diversas dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral en empresas de servicios de Corea del Sur y China. Se aplicaron encuestas estructuradas a empleados, midiendo variables como apoyo del supervisor, presión orientada a resultados y grado de formalización de procesos. El análisis de datos se realizó mediante técnicas estadísticas inferenciales, lo que permitió identificar tanto efectos positivos como limitaciones del clima sobre el rendimiento (Quan et al., 2023).

2.3.2.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA DE PARTICIPACIÓN LABORAL EN EL SECTOR SALUD DEL REINO UNIDO

Este estudio se desarrolló bajo un diseño cuantitativo transversal, enfocado en explorar la asociación entre el clima de participación laboral, la satisfacción y el compromiso afectivo de empleados del sector salud. Se utilizaron cuestionarios estandarizados para medir la percepción del grado de involucramiento en la toma de decisiones y su relación con indicadores de efectividad organizacional, como la calidad del servicio y los tiempos de atención. El procesamiento de la información incluyó análisis de correlación y regresión, lo que permitió determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables (Bosak & Dawson, 2022).

2.3.2.3. IMPACTO DEL EMPODERAMIENTO LABORAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ITALIANAS

La investigación empleó un enfoque cuantitativo con elementos correlacionales y análisis multivariado, con el objetivo de evaluar el impacto del empoderamiento laboral en el clima organizacional y el desempeño. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas a trabajadores de organizaciones de servicios, considerando dimensiones como autonomía, claridad en la misión y participación en la toma de decisiones. Los datos fueron analizados utilizando modelos de ecuaciones estructurales, identificando mediadores y moderadores en la relación entre el empoderamiento y los resultados organizacionales (Tortia et al., 2022).

2.3.3. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.3.1. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS ASIÁTICAS

En esta investigación, el principal instrumento empleado fue un cuestionario estructurado tipo Likert, diseñado para medir las percepciones de los empleados sobre el apoyo del supervisor, la presión orientada a resultados, la formalización de procesos y la calidad de las interacciones laborales. El cuestionario incluyó ítems validados en estudios previos y adaptados al contexto cultural asiático, garantizando su pertinencia. La aplicación se realizó de manera presencial y en formato digital, con el objetivo de maximizar la tasa de respuesta y asegurar la representatividad de la muestra (Quan et al., 2023).

2.3.3.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA DE PARTICIPACIÓN LABORAL EN EL SECTOR SALUD DEL REINO UNIDO

El estudio utilizó un instrumento estandarizado para medir el clima de participación laboral, compuesto por escalas de percepción sobre involucramiento en la toma de decisiones, equidad organizacional y compromiso afectivo. El cuestionario incluyó preguntas cerradas tipo Likert de 5 puntos, permitiendo una evaluación cuantitativa precisa. Asimismo, se incorporaron ítems para recabar datos sociodemográficos, con el fin de realizar análisis comparativos entre distintos grupos de empleados (Bosak & Dawson, 2022).

2.3.3.3. IMPACTO DEL EMPODERAMIENTO LABORAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS ITALIANAS

Para esta investigación, se empleó una encuesta estructurada que integró escalas validadas para medir la autonomía percibida, la claridad en la misión organizacional y el grado de participación en decisiones estratégicas. El instrumento incluyó secciones diferenciadas para evaluar tanto las percepciones sobre el clima organizacional como indicadores de desempeño individual y colectivo. La fiabilidad del cuestionario fue comprobada mediante pruebas piloto y el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, asegurando la consistencia interna de las escalas (Tortia et al., 2022).

2.4. MARCO LEGAL

El marco legal que respalda el presente estudio se sustenta en un conjunto de disposiciones normativas nacionales e internacionales que establecen lineamientos y garantías para promover un

entorno laboral saludable, seguro y respetuoso de los derechos de los trabajadores. Estas regulaciones constituyen el soporte jurídico para la implementación de políticas organizacionales orientadas a mejorar el clima laboral y potenciar el desempeño del personal.

2.4.1. MARCO LEGAL NACIONAL

Constitución de la República de Honduras (1982)

La Constitución es la norma suprema que reconoce los derechos fundamentales de los trabajadores. En su Artículo 128, inciso 4, establece la obligación del Estado y de los empleadores de garantizar condiciones justas de trabajo que promuevan la estabilidad laboral, un salario digno y el bienestar integral de las personas empleadas. Asimismo, en el inciso 9 se consagra el derecho a la seguridad e higiene en el trabajo, lo que implica que las organizaciones deben proporcionar un ambiente físico y organizacional adecuado para el ejercicio de las funciones.

En el marco del clima organizacional, estas disposiciones implican que las empresas no solo deben preocuparse por cumplir con los aspectos contractuales, sino también por ofrecer un entorno que favorezca la motivación, el respeto y el desarrollo personal. La Constitución, al reconocer la seguridad y el bienestar como derechos, obliga a que la gestión del talento humano contemple medidas que reduzcan el estrés, prevengan el acoso y fortalezcan la cohesión laboral como base del desempeño.

Código del Trabajo de Honduras (Decreto N.º 189, 1959 y sus reformas)

El Código regula de manera integral las relaciones laborales en el país, abarcando aspectos como jornada, descansos, remuneraciones, estabilidad y terminación de contratos. El Capítulo III establece las condiciones mínimas de trabajo y la obligación del empleador de garantizar ambientes seguros y saludables. El Artículo 95 detalla deberes específicos como proporcionar herramientas y equipos adecuados, prevenir riesgos laborales y capacitar al personal para un desempeño eficiente.

En relación con el clima organizacional, estas obligaciones se traducen en la necesidad de adoptar políticas internas que fomenten la participación, la comunicación y el trato equitativo. Un cumplimiento meramente formal de la ley no es suficiente; el Código, al promover la prevención de riesgos y el bienestar, ofrece un marco para que las organizaciones implementen programas de

mejora continua orientados a fortalecer la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Ley de Protección de los Derechos de los Trabajadores y Mejoramiento de las Condiciones Laborales (Decreto N.º 230-2010)

Esta ley tiene como objetivo garantizar la protección integral de los derechos laborales, estableciendo medidas para prevenir riesgos psicosociales y promover la igualdad de oportunidades. Incluye disposiciones para asegurar la capacitación continua, la conciliación de la vida laboral y personal, y la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad. Su vinculación con el clima organizacional es directa, ya que reconoce que la calidad de las relaciones laborales incide en la salud física y mental del trabajador. La prevención de riesgos psicosociales como la sobrecarga laboral, el acoso o la falta de reconocimiento es esencial para construir un entorno que favorezca la creatividad, la productividad y la retención del talento.

Reglamento General de Prevención de Riesgos Laborales (Acuerdo Ejecutivo N.º STSS-211-01)

Este reglamento desarrolla de forma técnica y operativa las disposiciones sobre seguridad y salud ocupacional, estableciendo procedimientos para identificar, evaluar y controlar riesgos físicos, químicos, biológicos y psicosociales. Reconoce que factores como el estrés, el exceso de trabajo o el conflicto interpersonal constituyen amenazas para la salud laboral. En términos de clima organizacional, este instrumento obliga a que las empresas adopten protocolos para prevenir y atender situaciones que puedan deteriorar el bienestar emocional de los trabajadores. La gestión de riesgos psicosociales es clave para que los equipos mantengan un alto rendimiento y una interacción positiva en el lugar de trabajo.

2.4.2. MARCO LEGAL INTERNACIONAL

Convenio N.º 155 de la OIT sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (1981)

Este convenio establece que todo país debe formular, poner en práctica y revisar periódicamente una política nacional coherente en materia de seguridad y salud de los trabajadores, así como en el medio ambiente laboral. Define la responsabilidad del empleador en la prevención

de riesgos y en la adopción de medidas para evitar accidentes y enfermedades laborales. En relación con el clima organizacional, este convenio reconoce que la seguridad no se limita a la infraestructura, sino que incluye un ambiente laboral libre de tensiones y factores psicosociales nocivos. Implementar esta visión supone adoptar una cultura preventiva que también proteja la salud mental y emocional del personal.

Convenio N.º 111 de la OIT sobre Discriminación (Empleo y Ocupación) (1958)

Este convenio prohíbe toda forma de discriminación basada en raza, color, sexo, religión, opinión política, origen social u otras condiciones. Obliga a los Estados a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación.

Un clima organizacional inclusivo, libre de discriminación, es esencial para la cohesión del equipo y el compromiso de los trabajadores. Aplicar este convenio implica garantizar que los procesos de contratación, evaluación y promoción sean equitativos, lo que contribuye a la motivación y satisfacción laboral.

Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948)

El Artículo 23 establece que toda persona tiene derecho al trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias, y a la protección contra el desempleo. Reconoce, además, el derecho a igual remuneración por igual trabajo y a la sindicalización.

En materia de clima organizacional, estos principios impulsan políticas que promuevan la justicia salarial, la participación activa del personal en la toma de decisiones y la eliminación de prácticas abusivas o excluyentes dentro de la organización.

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015)

El Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 8 promueve el trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo y sostenible. Incluye la creación de entornos de trabajo seguros y el respeto a los derechos laborales como base para el desarrollo.

En el contexto organizacional, adoptar este objetivo significa comprometerse con una

cultura laboral que valore el bienestar integral, la seguridad y la participación de los empleados, como pilares para la productividad y la innovación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

De acuerdo con Morales (2024) la congruencia metodológica se refiere a la coherencia interna que debe existir entre el problema de investigación, los objetivos, las preguntas, las hipótesis, las variables y el diseño metodológico adoptado. Implica que cada elemento guarde una relación lógica con los demás, evitando contradicciones y asegurando que los objetivos puedan alcanzarse con las técnicas y procedimientos seleccionados. De esta manera, se garantiza que el enfoque de la investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto) corresponda con las técnicas de recolección y análisis de datos, otorgando validez, confiabilidad y rigor científico al estudio.

En este estudio, la congruencia metodológica se asumirá como un principio rector que orienta el proceso investigativo. No se trata de un instrumento en sí mismo, sino de un marco de referencia que asegura que el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis guarden coherencia con el diseño y las técnicas empleadas. Su función es brindar una orientación teórica y metodológica que garantice que las decisiones adoptadas durante la investigación mantengan lógica interna y respondan de manera efectiva a las preguntas planteadas.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

Seguidamente, Morales (2024) afirma que la matriz metodológica es un instrumento que organiza de forma esquemática la relación entre objetivos, variables, indicadores, técnicas e instrumentos de investigación, asegurando coherencia entre lo que se pretende estudiar y la manera en que se llevará a cabo.

La matriz metodológica, en consecuencia, se utilizará únicamente como una herramienta de organización que facilita la visualización de la correspondencia entre los distintos componentes del estudio. En este caso, no debe entenderse como un instrumento aplicado de forma empírica, sino como un esquema que orienta la planificación del proceso investigativo. Su utilidad radica en mostrar cómo los objetivos se articulan con las variables, dimensiones e indicadores, lo que permite mantener la coherencia del diseño y la pertinencia de los métodos empleados en el desarrollo de la investigación.

Tabla 6: *Matriz de Congruencias Metodológica*

Titulo	Objetivos		Variables	Dimensiones	Items
	Objetivo General	Objetivos Específicos			
Evaluación del Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal de la Firma Cálix Contadores, Tegucigalpa, Julio-Septiembre 2025	Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la firma Cálix Contadores, con el fin de identificar áreas de mejora que contribuyan al fortalecimiento del rendimiento del equipo de trabajo.	1. Identificar las percepciones del personal sobre el clima organizacional dentro de la empresa.	Clima organizacional	Liderazgo y estilo de dirección	Nivel de apoyo y orientación que brindan los jefes al personal
					Claridad en la toma de decisiones y asignación de responsabilidades
					Grado de confianza y respeto percibido hacia la autoridad
				Comunicación interna	Oportunidad y claridad con que circula la información en la empresa
					Accesibilidad de los canales de comunicación para todos los empleados
					Nivel de retroalimentación y escucha activa en los procesos comunicativos
		Reconocimiento y motivación	Frecuencia con que se reconocen los logros individuales y colectivos		
			Existencia de incentivos económicos o no económicos que motiven al personal		
			Percepción de valoración y justicia en la distribución de recompensas		
			Cumplimiento de metas laborales establecidas en tiempo y forma		
		2. Analizar los niveles de desempeño laboral de los empleados.	Desempeño laboral	Productividad	Eficiencia en la utilización de recursos asignados para el trabajo
					Cantidad de tareas o proyectos

					completados satisfactoriamente
				Calidad del trabajo	Precisión y exactitud en las tareas realizadas.
					Cumplimiento de normas, procedimientos y estándares de la empresa
					Nivel de errores o retrabajos generados en la ejecución de actividades
				Compromiso organizacional	Puntualidad y asistencia constante a las labores
					Grado de disposición para asumir responsabilidades adicionales
					Identificación con los valores y objetivos de la empresa
		3. Explorar la relación entre variables del clima organizacional y el rendimiento laboral.	Relación clima organizacional–desempeño laboral	Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral	Influencia percibida del ambiente laboral en la productividad individual
					Relación entre motivación laboral y calidad del trabajo realizado
					Efecto del estilo de liderazgo en el compromiso de los empleados
		4. Proponer estrategias para mejorar el clima laboral y potenciar el desempeño del equipo	Estrategias de mejora del clima organizacional	Fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo	Implementación de espacios formales de comunicación interna
					Acciones de capacitación en liderazgo para mandos intermedios y superiores
				Reconocimiento y motivación del personal	Inclusión de programas de reconocimiento formal a los trabajadores

					Acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional
--	--	--	--	--	---

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 1: *Esquema de Variables*

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de variables alude al procedimiento de transformar ideas abstractas en medidas tangibles y perceptibles. En otras palabras, implica determinar cómo se va a medir o cuantificar una variable en un análisis particular. Este procedimiento es esencial en la investigación científica ya que proporciona claridad y exactitud a los conceptos que se están analizando, simplificando su evaluación y cotejo (Bauce et al., 2018).

Es necesario definir claramente qué aspecto o dimensión del concepto se va a medir y cómo se va a medir para operacionalizar una variable. La creación de escalas de medición, la selección de instrumentos de recolección de datos adecuados y la especificación de indicadores representativos son aspectos a considerar (Bauce et al., 2018)

Tabla 7: Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Items
Clima organizacional	El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que tienen los trabajadores respecto al ambiente laboral en el que desempeñan sus funciones, incluyendo factores como liderazgo, comunicación, motivación y reconocimiento, los cuales influyen en su conducta y en la dinámica general de la organización.	Se medirá mediante una encuesta estructurada con escala de Likert, sustentada en las dimensiones de liderazgo y estilo de dirección, comunicación interna y reconocimiento y motivación.	Liderazgo y estilo de dirección	Nivel de apoyo y orientación que brindan los jefes al personal
				Claridad en la toma de decisiones y asignación de responsabilidades
				Grado de confianza y respeto percibido hacia la autoridad
			Comunicación interna	Oportunidad y claridad con que circula la información en la empresa
				Accesibilidad de los canales de comunicación para todos los empleados
				Nivel de retroalimentación y escucha activa en los procesos comunicativos
			Reconocimiento y motivación	Frecuencia con que se reconocen los logros individuales y colectivos
				Existencia de incentivos económicos o no económicos que motiven al personal
				Percepción de valoración y justicia en la distribución de recompensas
Desempeño laboral	Corresponde al grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los trabajadores, expresado en su productividad, la calidad del trabajo realizado y el compromiso con los objetivos de la	Será evaluado a través de una encuesta estructurada con escala de Likert, considerando las dimensiones de productividad, calidad del trabajo y	Productividad	Cumplimiento de metas laborales establecidas en tiempo y forma
				Eficiencia en la utilización de recursos asignados para el trabajo
				Cantidad de tareas o proyectos completados satisfactoriamente
			Calidad del trabajo	Precisión y exactitud en las tareas realizadas.
				Cumplimiento de normas, procedimientos y estándares de la empresa
				Nivel de errores o retrabajos generados en la

	empresa.	compromiso organizacional.		ejecución de actividades
			Compromiso organizacional	Puntualidad y asistencia constante a las labores
				Grado de disposición para asumir responsabilidades adicionales
				Identificación con los valores y objetivos de la empresa
Relación clima organizacional–desempeño laboral	Hace referencia a la forma en que los factores del clima organizacional influyen en el rendimiento del personal, mostrando cómo el liderazgo, la comunicación y la motivación impactan en la productividad, la calidad de las tareas y el compromiso laboral.	Se abordará mediante una encuesta estructurada con escala de Likert, tomando como base la dimensión de impacto del clima organizacional en el desempeño laboral.	Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral	Influencia percibida del ambiente laboral en la productividad individual
				Relación entre motivación laboral y calidad del trabajo realizado
				Efecto del estilo de liderazgo en el compromiso de los empleados
Estrategias de mejora del clima organizacional	Se entienden como las acciones planificadas que buscan optimizar el ambiente de trabajo, fortaleciendo la comunicación, el liderazgo, el reconocimiento y la motivación de los empleados para potenciar su desempeño y bienestar.	Se analizarán mediante una encuesta estructurada con escala de Likert, sustentada en las dimensiones de fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo, y reconocimiento y motivación del personal.	Fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo	Implementación de espacios formales de comunicación interna
			Reconocimiento y motivación del personal	Acciones de capacitación en liderazgo para mandos intermedios y superiores
				Inclusión de programas de reconocimiento formal a los trabajadores
				Acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional

3.1.4. HIPÓTESIS

De acuerdo con Hernández y Duana (2020) “una hipótesis es una proposición tentativa que establece una posible relación entre variables en una investigación. Se fórmula para ser probada o rechazada mediante evidencia, orientando el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos” (p. 1).

De acuerdo con Corona y Fonseca (2023), existen varios tipos de hipótesis, siendo estas las correlacionales y descriptivas:

Una hipótesis correlacional plantea una relación o asociación entre dos o más variables, sin implicar causalidad. Se fórmula para investigar cómo varían conjuntamente las variables en un estudio por otra parte, una hipótesis nula establece que no existe relación significativa entre las variables estudiadas. Sirve como punto de comparación, buscando ser rechazada para confirmar la hipótesis alternativa (p. 6).

Finalmente, una hipótesis descriptiva es una proposición que plantea la existencia de características o cualidades en un fenómeno sin establecer relaciones de causa o correlación entre variables. Su objetivo es describir o identificar aspectos específicos de la realidad estudiada, proporcionando una base para comprender y analizar los elementos de un fenómeno en particular (p. 7).

Hipótesis general (H1): El clima organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores.

Hipótesis nula (H0): El clima organizacional no influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1. ENFOQUE

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) un enfoque cuantitativo de investigación se caracteriza por:

Utilizar datos numéricos y métodos estadísticos para analizar fenómenos. Este enfoque busca establecer relaciones, medir variables y probar hipótesis a través de procedimientos sistemáticos y estructurados. Se fundamenta en la objetividad, la replicabilidad y el control,

permitiendo generalizar resultados a partir de muestras representativas. Se utiliza comúnmente en investigaciones que requieren mediciones precisas y análisis estadístico para responder preguntas de investigación específicas (p. 4).

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, dado que este permite medir de forma objetiva las variables en estudio y analizar estadísticamente la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. El uso de este enfoque se justifica porque facilita la recolección de datos numéricos mediante instrumentos estructurados, posibilitando la obtención de resultados verificables, confiables y generalizables. Además, permite sustentar el análisis en evidencias empíricas, lo que contribuye a dar solidez científica a las conclusiones y a fundamentar propuestas de mejora basadas en información objetiva.

3.2.2. ALCANCE

De acuerdo con Galarza (2020) existen diferentes tipos de alcance de investigación, pero se hace énfasis en:

El alcance descriptivo de una investigación se enfoca en detallar y caracterizar fenómenos, situaciones o variables específicas, tal como se presentan en un contexto determinado. Este tipo de estudio no busca establecer relaciones de causalidad, sino ofrecer una comprensión clara y detallada de los elementos analizados, permitiendo responder preguntas sobre el "qué" o el "cómo" de un fenómeno. Es ideal para identificar propiedades, comportamientos y patrones dentro de una población o entorno, sirviendo como base para investigaciones más complejas o como punto de partida para explorar áreas poco estudiadas (p. 2).

El alcance correlacional de una investigación se centra en analizar la relación o asociación entre dos o más variables, determinando el grado en que una está vinculada con otra. Este tipo de estudio no implica causalidad, pero proporciona información valiosa sobre cómo varían las variables conjuntamente y si existe una conexión significativa entre ellas. Los estudios correlacionales son útiles para predecir comportamientos o tendencias, y generalmente emplean métodos estadísticos para medir la fuerza y dirección de la relación, facilitando la comprensión de los vínculos existentes entre los factores analizados (p. 3).

El alcance de la investigación será descriptivo, ya que busca detallar y caracterizar tanto las percepciones del personal sobre el clima organizacional como los niveles de desempeño laboral dentro de la firma Cáliz Contadores. Este nivel de alcance permitirá identificar las particularidades de cada dimensión estudiada, como liderazgo, comunicación, reconocimiento, productividad, calidad y compromiso, sin necesidad de modificar las condiciones naturales del entorno. De esta manera, se obtendrá una visión clara de la realidad organizacional que servirá de base para el análisis posterior.

Asimismo, el estudio tendrá un alcance correlacional, puesto que pretende determinar el grado de relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal. A través del análisis estadístico de las variables, será posible establecer si los factores asociados al ambiente de trabajo influyen de manera significativa en la productividad, la calidad y el compromiso de los empleados. Este enfoque permitirá no solo describir la situación actual, sino también comprobar la validez de las hipótesis planteadas y generar evidencias que fundamenten propuestas de mejora en la empresa.

3.2.3. DISEÑO

De acuerdo con Arispe et al., (2020) existen varios tipos de diseños de investigación distintos y cada uno con una finalidad distinta, pero se hace énfasis en los diseños de investigación no experimental y diseño transversal transaccional porque estos:

Un diseño de investigación no experimental es aquel en el que no se manipulan las variables independientes de manera intencionada, sino que se observan y analizan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Este tipo de diseño es ideal para describir relaciones entre variables, explorar correlaciones o analizar tendencias sin intervenir en los elementos del estudio. Su enfoque es principalmente descriptivo y explicativo, y se utiliza cuando las condiciones no permiten la manipulación de las variables por razones éticas, prácticas o de factibilidad (p. 67).

Un diseño transversal o transaccional es un tipo de investigación que se realiza en un solo momento en el tiempo, recolectando datos simultáneamente para describir variables y analizar su incidencia o relación en un contexto específico. Este diseño permite obtener una fotografía instantánea de las características y relaciones de las variables en estudio,

siendo útil para identificar patrones, correlaciones o diferencias entre grupos en un periodo determinado. Es ampliamente utilizado por su eficiencia en tiempo y recursos, especialmente en investigaciones descriptivas y correlacionales (p. 70).

El diseño de este estudio será no experimental, ya que no se manipularán deliberadamente las variables independientes, sino que se observarán tal como se presentan en el contexto natural de la organización. Esto significa que el clima organizacional y el desempeño laboral se medirán en su estado actual, sin intervenir en los factores que los determinan, con el propósito de analizar su comportamiento y establecer posibles relaciones entre ellos.

Asimismo, el diseño será transversal, dado que la recolección de datos se llevará a cabo en un único momento del tiempo, lo que permitirá obtener una fotografía de la situación presente en la firma Cáliz Contadores. Este enfoque resulta adecuado para identificar y describir las percepciones del personal, así como para analizar las relaciones entre las variables en un periodo concreto, facilitando el análisis estadístico y la validación de las hipótesis planteadas.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN

De acuerdo con Condori-Ojeda (2020) en una investigación una población es:

El conjunto total de individuos, elementos, eventos o unidades que comparten características comunes y que son objeto de estudio. Representa el grupo completo del cual se desea obtener información o al que se aplicarán los resultados, delimitándose a través de criterios específicos como ubicación geográfica, características demográficas o temporales, entre otros aspectos relevantes para el propósito del estudio (p. 3).

La población de este estudio estará conformada por la totalidad del personal que labora en la firma Cáliz Contadores, equivalente a 20 colaboradores, quienes constituyen el universo de análisis al ser los directamente involucrados en la dinámica del clima organizacional y en los niveles de desempeño laboral. Considerar a todos los trabajadores permite abarcar de manera integral las percepciones y conductas que influyen en las variables de interés, asegurando que la información recolectada sea representativa y pertinente. De esta manera, se obtiene una visión completa de la realidad interna de la organización, lo que fortalece la validez de los hallazgos y

sustenta las conclusiones y propuestas de mejora derivadas de la investigación.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. TÉCNICAS

La técnica de investigación seleccionada para este estudio es la encuesta, entendida como un procedimiento sistemático de recolección de información que permite obtener datos de una población o muestra a través de un cuestionario previamente estructurado. Esta técnica facilita recoger opiniones, actitudes y percepciones de los participantes de manera estandarizada, lo que posibilita transformar la información en datos cuantificables y comparables (Feria et al., 2020).

En el presente trabajo, la encuesta constituye la técnica más adecuada, ya que permite medir las percepciones del personal de la firma Cáliz Contadores respecto al clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Mediante su aplicación, se recopilará información confiable y homogénea que servirá de base para el análisis estadístico y la comprobación de las hipótesis planteadas.

3.4.2. INSTRUMENTOS

El procedimiento para la recolección y análisis de la información se llevará a cabo en varias fases consecutivas. En primer lugar, se aplicará el cuestionario estructurado al total de la muestra, conformada por los 20 colaboradores de la firma Cáliz Contadores. La aplicación se realizará de manera presencial, garantizando que cada participante cuente con las mismas condiciones de respuesta y que la información recopilada mantenga un carácter anónimo y confidencial.

Posteriormente, los datos obtenidos serán codificados y trasladados al programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual permitirá llevar a cabo un procesamiento estadístico confiable. En una primera etapa se aplicarán técnicas descriptivas como frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión, con el fin de caracterizar tanto las variables sociodemográficas como las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral.

En una segunda etapa, se realizarán análisis de tipo correlacional para establecer el grado de relación existente entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. Para ello, se emplearán pruebas estadísticas como el coeficiente de correlación de Pearson o Spearman, según corresponda a la distribución de los datos. Estos análisis facilitarán comprobar las hipótesis planteadas y, con base en los resultados, identificar áreas clave para el diseño de estrategias de mejora en la organización.

Adicionalmente, con el fin de garantizar la fiabilidad del instrumento de recolección de datos, se efectuó una validación estadística mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este procedimiento permitió determinar el nivel de consistencia interna de los ítems que componen el cuestionario, asegurando que cada dimensión evaluada presente una adecuada homogeneidad y confiabilidad en la medición de las variables. Los valores obtenidos fueron interpretados conforme a los criterios establecidos en la literatura metodológica, confirmando la pertinencia del instrumento para los fines de la investigación.

Tabla 8: Resultado de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.866	25

Fuente: Elaboración propia mediante el programa estadístico SPSS V. 27.0

El resultado del análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.866 para los 25 ítems que conforman el cuestionario. Este puntaje se interpreta como un nivel de muy buena consistencia interna, lo que significa que los reactivos utilizados guardan una relación coherente entre sí y miden de manera uniforme las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral. Dicho valor supera ampliamente el umbral mínimo aceptable de 0.70 establecido en la literatura metodológica, lo que otorga validez estadística al instrumento aplicado.

En términos prácticos, este resultado garantiza que la información recolectada a través del cuestionario es confiable y permitirá realizar análisis descriptivos y correlacionales con una base sólida. Asimismo, la alta consistencia interna respalda que los hallazgos de la investigación no estarán influidos por errores de medición, sino que reflejarán con precisión las percepciones de los colaboradores. En consecuencia, se puede afirmar que el instrumento constituye una herramienta válida para evaluar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la firma Cáliz Contadores.

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento para la recolección y análisis de la información se llevará a cabo en varias fases consecutivas. En primer lugar, se aplicará el cuestionario estructurado al total de la muestra, conformada por los 20 colaboradores de la firma Cáliz Contadores. La aplicación se realizará de manera presencial, garantizando que cada participante cuente con las mismas condiciones de respuesta y que la información recopilada mantenga un carácter anónimo y confidencial.

Posteriormente, los datos obtenidos serán codificados y trasladados al programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual permitirá llevar a cabo un procesamiento estadístico confiable. En una primera etapa se aplicarán técnicas descriptivas como frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y dispersión, con el fin de caracterizar tanto las variables sociodemográficas como las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral.

En una segunda etapa, se realizarán análisis de tipo correlacional para establecer el grado de relación existente entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral. Para ello, se emplearán pruebas estadísticas como el coeficiente de correlación de Pearson o Spearman, según corresponda a la distribución de los datos. Estos análisis facilitarán comprobar las hipótesis planteadas y, con base en los resultados, identificar áreas clave para el diseño de estrategias de mejora en la organización.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias estarán constituidas por la información recolectada directamente de los colaboradores de la firma Cáliz Contadores, a través de la aplicación del cuestionario estructurado diseñado para este estudio. Estas respuestas reflejarán de manera directa las percepciones, actitudes y experiencias del personal en torno al clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Al provenir de los propios sujetos de estudio, estos datos son de carácter original y representan la principal base empírica para el análisis estadístico.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias estarán integradas por la revisión de literatura científica, libros, artículos académicos, tesis, documentos institucionales y bases de datos que abordan el clima

organizacional, el desempeño laboral y las relaciones entre ambas variables. También se considerarán informes de organismos internacionales, revistas especializadas y publicaciones recientes que sustenten el marco teórico y respalden la discusión de los hallazgos. Estas fuentes complementan y contextualizan los datos primarios, proporcionando antecedentes y referentes comparativos para el estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos de la investigación titulada “Evaluación del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de la firma Cáliz Contadores, Tegucigalpa, julio-septiembre 2025” se llevó a cabo con la participación de la totalidad del personal de la empresa, conformado por 20 colaboradores. La selección se realizó mediante un muestreo censal, dado que la población es reducida y accesible en su totalidad, lo que permitió obtener información completa y representativa.

Para la obtención de la información se empleó un cuestionario estructurado como instrumento principal. Este cuestionario estuvo conformado por 30 ítems, distribuidos en seis dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, reconocimiento, desempeño laboral e identificación con la organización. Su construcción se fundamentó en la revisión de literatura especializada y estudios previos sobre clima organizacional y desempeño, lo que garantizó su pertinencia y validez de contenido.

La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial y autoadministrada durante el periodo comprendido entre julio y septiembre de 2025. Antes de su aplicación definitiva, se efectuó una prueba piloto con un pequeño grupo de colaboradores, lo que permitió ajustar la redacción de algunos ítems y asegurar la claridad de las preguntas. Además, la confiabilidad del instrumento fue verificada mediante la prueba de consistencia interna, alcanzando un nivel aceptable para la investigación.

Durante todo el proceso se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, explicando previamente a los participantes los objetivos del estudio y solicitando su consentimiento informado. De esta manera, la recolección de datos se desarrolló en un ambiente de confianza y cooperación, lo que aseguró la obtención de información veraz y útil para el análisis de los resultados.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS

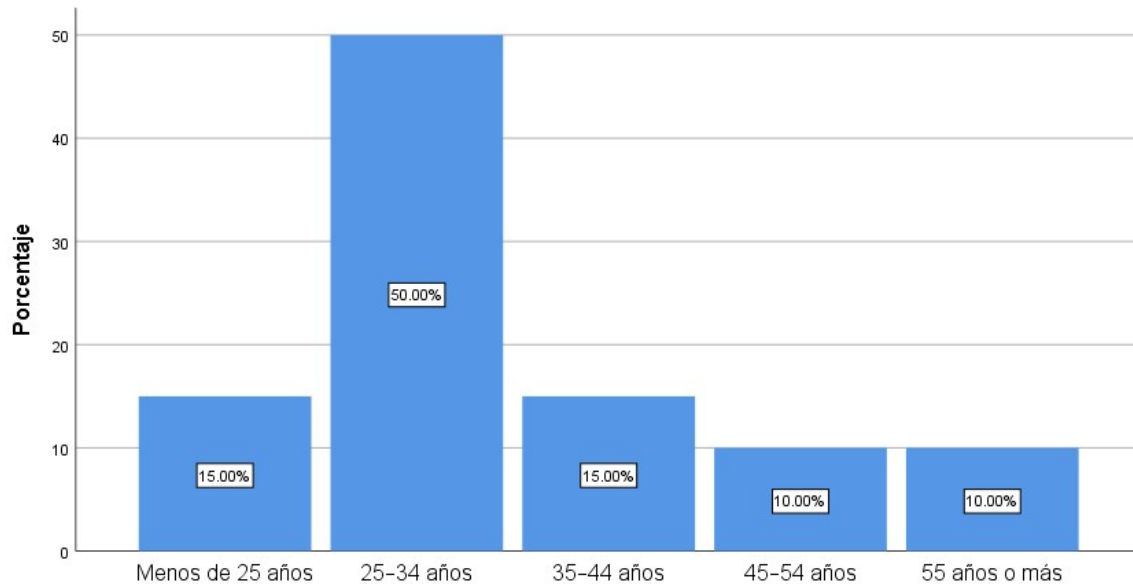


Figura 2: Distribución del personal según rango de edad en la firma Cáliz Contadores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la distribución etaria del personal de la firma Cáliz Contadores. El 50 % de los colaboradores se encuentra en el rango de 25 a 34 años, lo que evidencia que la mayor parte del equipo pertenece a un grupo joven-adulto. Seguidamente, un 15 % corresponde tanto a empleados menores de 25 años como a los ubicados en el rango de 35 a 44 años. Finalmente, los grupos de 45 a 54 años y 55 años o más representan cada uno un 10 % del total de la muestra encuestada.

Este patrón refleja que la firma cuenta con un recurso humano predominantemente joven, lo cual puede asociarse a mayor dinamismo, apertura al cambio y disposición hacia el aprendizaje. Sin embargo, la presencia reducida de personal mayor de 45 años puede limitar la experiencia acumulada y la transmisión de conocimientos tácitos en la organización. Esta composición etaria coincide con lo reportado en estudios del sector servicios, donde la mayor participación de adultos jóvenes se relaciona con flexibilidad laboral, aunque también genera desafíos en la retención y en la creación de planes de carrera adaptados a las diferentes etapas de vida profesional.

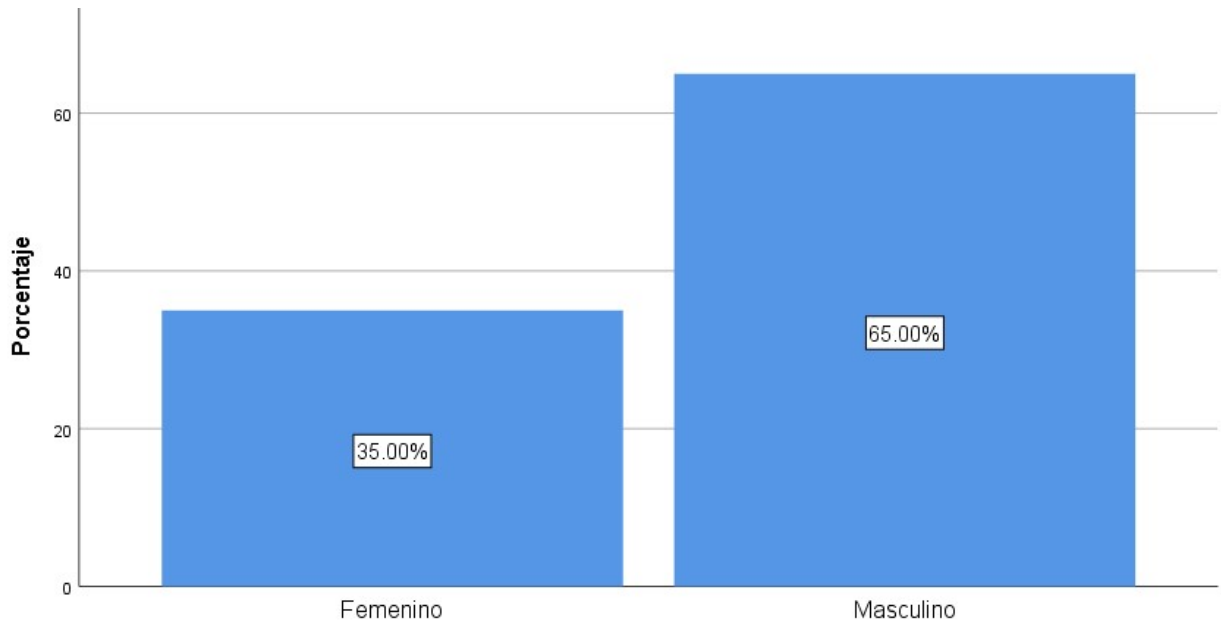


Figura 3: Distribución del personal según sexo en la firma Cáliz Contadores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que el 65 % del personal encuestado corresponde al sexo masculino, mientras que el 35 % pertenece al sexo femenino. Esto indica que la firma presenta una composición laboral mayoritariamente masculina, con una diferencia de 30 puntos porcentuales respecto a la participación femenina.

La presencia predominante de hombres puede estar vinculada a la dinámica del sector contable y administrativo, donde persisten brechas de género en determinados niveles de responsabilidad. Sin embargo, la participación del 35 % de mujeres también refleja una incorporación significativa que puede contribuir a la diversidad y complementariedad de perspectivas en la toma de decisiones. Este hallazgo coincide con estudios recientes en empresas de servicios en América Latina, donde se señala que la equidad de género fortalece la innovación, la cohesión y el desempeño global de los equipos de trabajo.

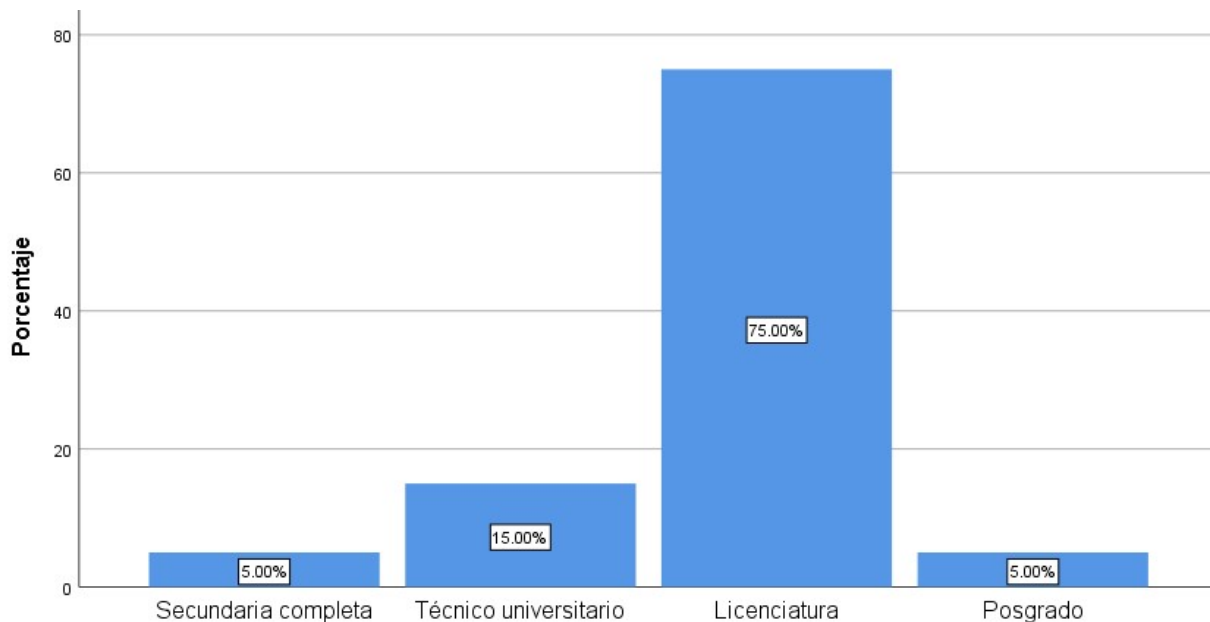


Figura 4: Nivel educativo alcanzado por el personal de la firma Cáliz Contadores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica evidencia que el 75 % de los colaboradores cuenta con estudios a nivel de licenciatura, lo que constituye la formación predominante en la firma. En menor medida, un 15 % posee estudios de técnico universitario, mientras que únicamente un 5 % alcanzó la secundaria completa y otro 5 % cuenta con formación de posgrado. Esta distribución refleja que la mayoría de empleados se ubican en un nivel educativo profesional, lo cual es coherente con la naturaleza de los servicios contables que presta la empresa.

Desde la perspectiva del capital humano, el alto porcentaje de licenciados indica que la firma dispone de personal calificado para cumplir con los estándares de calidad exigidos en el mercado. Sin embargo, la baja presencia de colaboradores con estudios de posgrado sugiere una oportunidad de fortalecimiento en áreas de especialización y gestión estratégica. Este escenario coincide con lo planteado en la literatura, donde se señala que la formación avanzada contribuye a incrementar la innovación, la competitividad y la capacidad de adaptación en organizaciones de servicios profesionales.

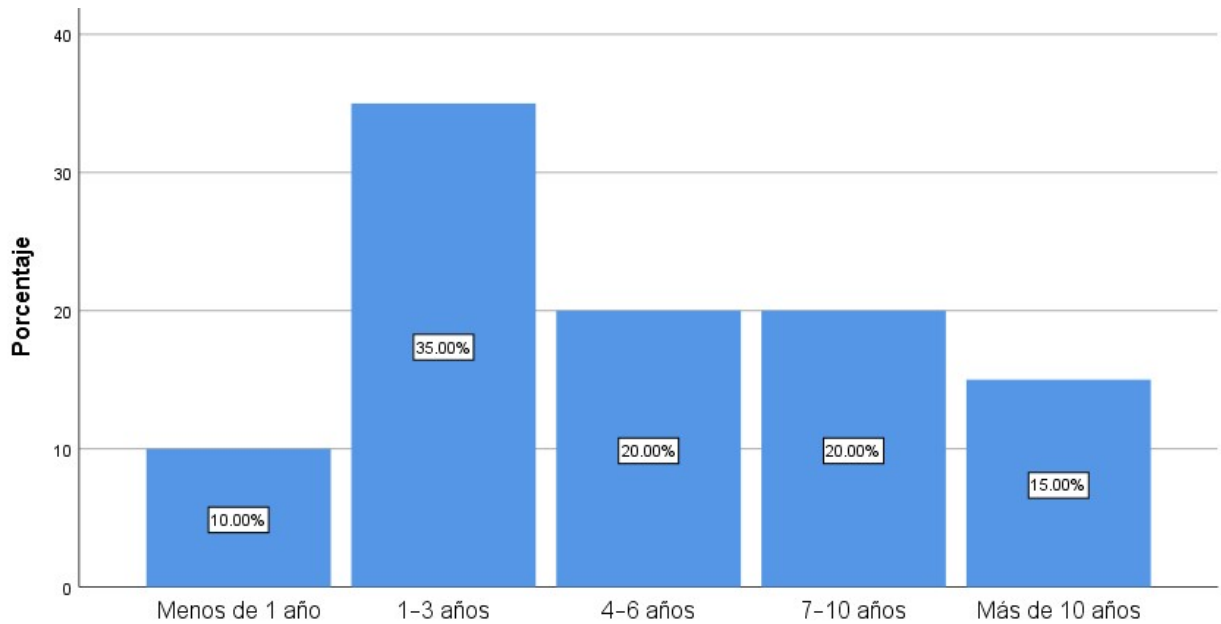


Figura 5: Tiempo de antigüedad en la empresa de los colaboradores de la firma Cáliz Contadores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que el 35 % de los colaboradores tiene entre 1 y 3 años de antigüedad en la empresa, siendo este el grupo mayoritario. Seguidamente, un 20 % cuenta con una permanencia de 4 a 6 años y otro 20 % con 7 a 10 años. En menor proporción, el 15 % de los encuestados supera los 10 años en la organización, mientras que únicamente un 10 % tiene menos de un año de pertenencia a la firma.

Estos resultados indican que la mayor parte del personal se encuentra en una etapa temprana de su trayectoria dentro de la organización, lo que refleja procesos de rotación o incorporación reciente de talento. Sin embargo, también se observa un núcleo importante de empleados con más de 4 años de antigüedad, que aportan estabilidad y experiencia. Esta combinación de colaboradores nuevos y experimentados puede ser beneficiosa para la empresa, ya que equilibra la innovación y la adaptabilidad de los recién ingresados con el conocimiento acumulado de quienes poseen mayor trayectoria laboral.

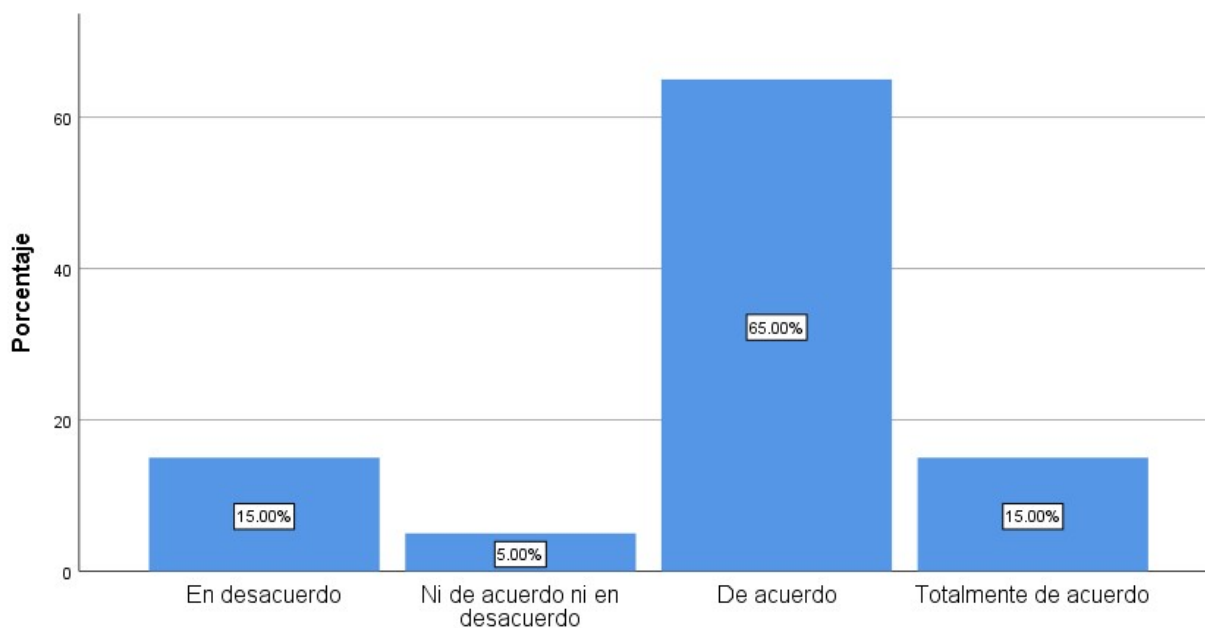


Figura 6: Percepción del apoyo y orientación brindado por el jefe inmediato en el desarrollo de las labores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 65 % de los colaboradores está de acuerdo en que su jefe inmediato les brinda apoyo y orientación en sus funciones, mientras que un 15 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 15 % indicó estar en desacuerdo y un 5 % se ubicó en una posición neutral, sin definirse entre acuerdo o desacuerdo. Esto evidencia que, en términos generales, la mayoría de los empleados perciben un acompañamiento positivo por parte de sus superiores en el desarrollo de sus tareas.

Desde una perspectiva interpretativa, estos resultados destacan la importancia del rol del liderazgo en el clima organizacional. La percepción de apoyo por parte del jefe inmediato contribuye al fortalecimiento de la motivación, la confianza y la eficiencia laboral, aspectos señalados en la literatura como determinantes para el desempeño. No obstante, la existencia de un 20 % de colaboradores que no comparte esta percepción positiva evidencia áreas de mejora en la uniformidad del liderazgo, sugiriendo la necesidad de reforzar la comunicación y la retroalimentación para consolidar un ambiente de trabajo más cohesionado.

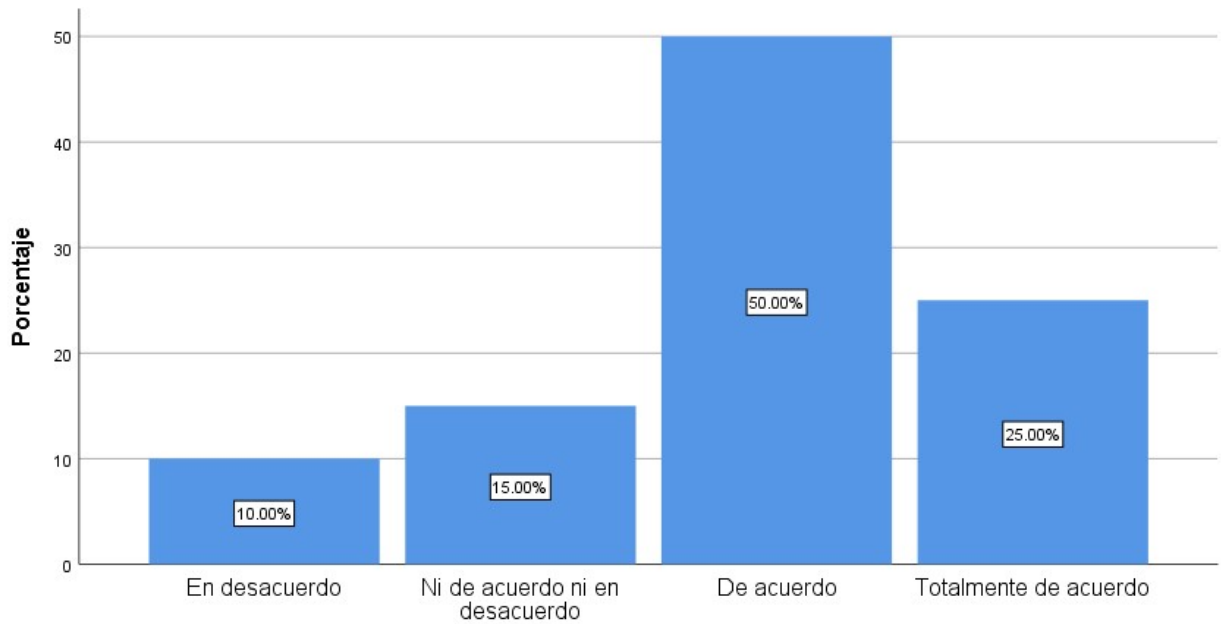


Figura 7: Percepción sobre la claridad en la comunicación de decisiones y responsabilidades dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La gráfica evidencia que el 50 % de los colaboradores está de acuerdo en que las decisiones y responsabilidades dentro de la empresa se comunican con claridad, mientras que un 25 % manifestó estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 15 % se ubicó en una posición neutral y un 10 % expresó estar en desacuerdo. Esto refleja que, en conjunto, un 75 % de los empleados percibe positivamente los procesos de comunicación en la organización.

En la interpretación, los resultados indican que la comunicación organizacional cumple un papel relevante en la percepción del clima laboral, pues la mayoría reconoce que la información fluye de manera clara. Sin embargo, la existencia de un 25 % que no se muestra totalmente satisfecho, ya sea por neutralidad o desacuerdo, pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la transparencia y la oportunidad en la transmisión de mensajes. Según la literatura, la claridad en la comunicación favorece la confianza y reduce los conflictos, por lo que atender estas áreas de mejora puede potenciar tanto la coordinación interna como el desempeño colectivo.

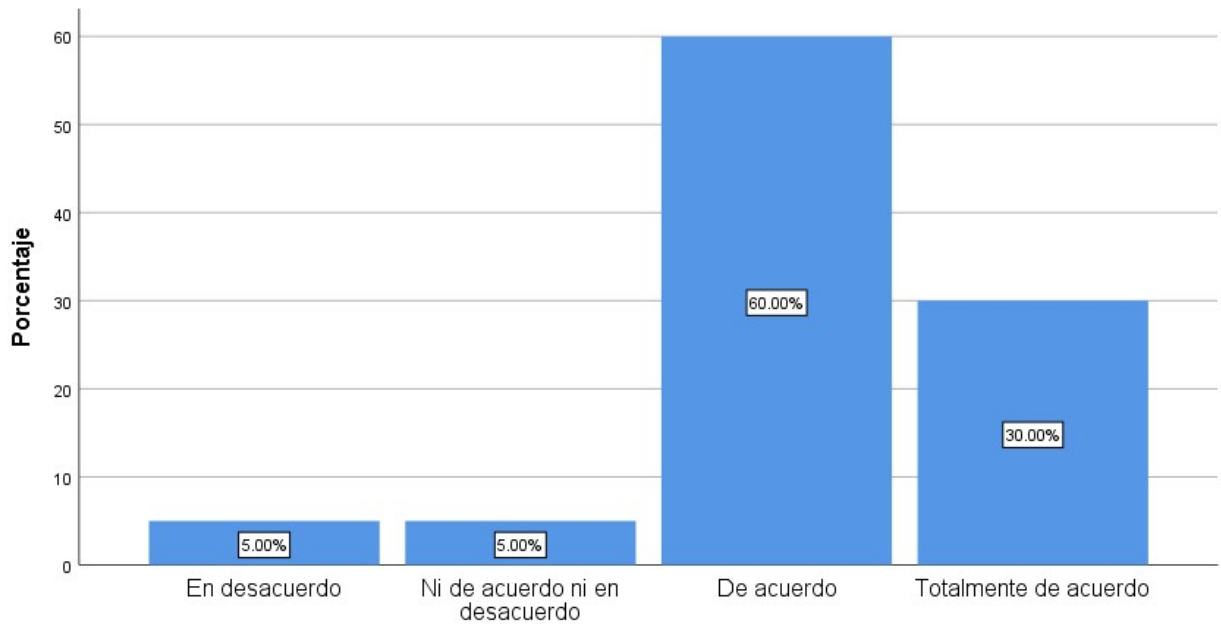


Figura 8: Confianza y respeto hacia la autoridad por parte de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 60 % de los encuestados está de acuerdo en percibir confianza y respeto hacia la autoridad, mientras que un 30 % se manifestó totalmente de acuerdo. En contraste, solo un 5 % expresó estar en desacuerdo y otro 5 % se ubicó en la categoría neutral. Estos datos reflejan que un 90 % del personal reconoce positivamente la relación de confianza y respeto hacia la autoridad en la organización, lo que constituye una mayoría significativa.

En la interpretación, los resultados evidencian un ambiente laboral caracterizado por relaciones jerárquicas basadas en el respeto mutuo, elemento que contribuye a fortalecer el clima organizacional. La baja proporción de colaboradores en desacuerdo indica que la percepción negativa es marginal, aunque conviene atenderla para evitar que se convierta en un factor de conflicto. La literatura coincide en que la confianza en la autoridad fomenta la cohesión, el compromiso y la motivación del personal, siendo un componente esencial para el desempeño y la sostenibilidad institucional.

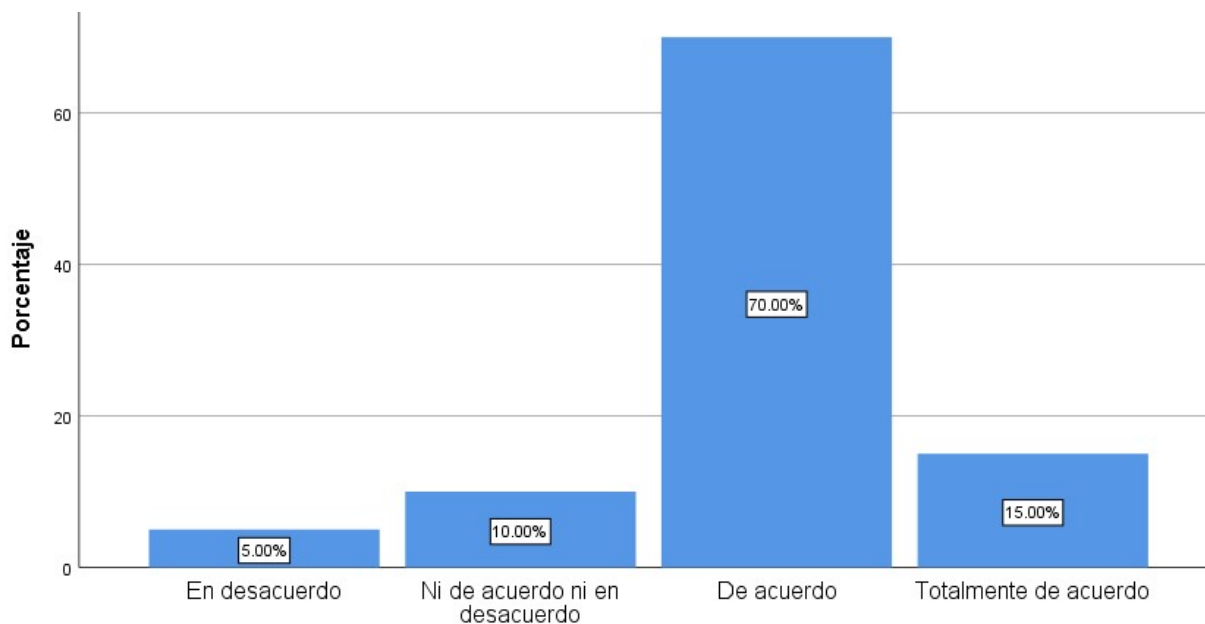


Figura 9: Percepción sobre la circulación oportuna y clara de la información en la empresa

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 70 % de los colaboradores está de acuerdo en que la información circula de manera clara y oportuna dentro de la empresa, mientras que un 15 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % adoptó una postura neutral y un 5 % señaló estar en desacuerdo. Esto significa que un 85 % de los empleados percibe positivamente la gestión de la información en la organización.

En la interpretación, los resultados indican que la empresa cuenta con mecanismos de comunicación interna que favorecen la transparencia y la fluidez de la información. No obstante, la presencia de un 15 % de colaboradores que no muestra plena conformidad evidencia que aún existen espacios de mejora en la rapidez y claridad con que se transmiten los mensajes. De acuerdo con la literatura, la circulación oportuna de la información fortalece la confianza organizacional y permite una toma de decisiones más eficaz, por lo que atender estas áreas puede potenciar la eficiencia global de la firma.

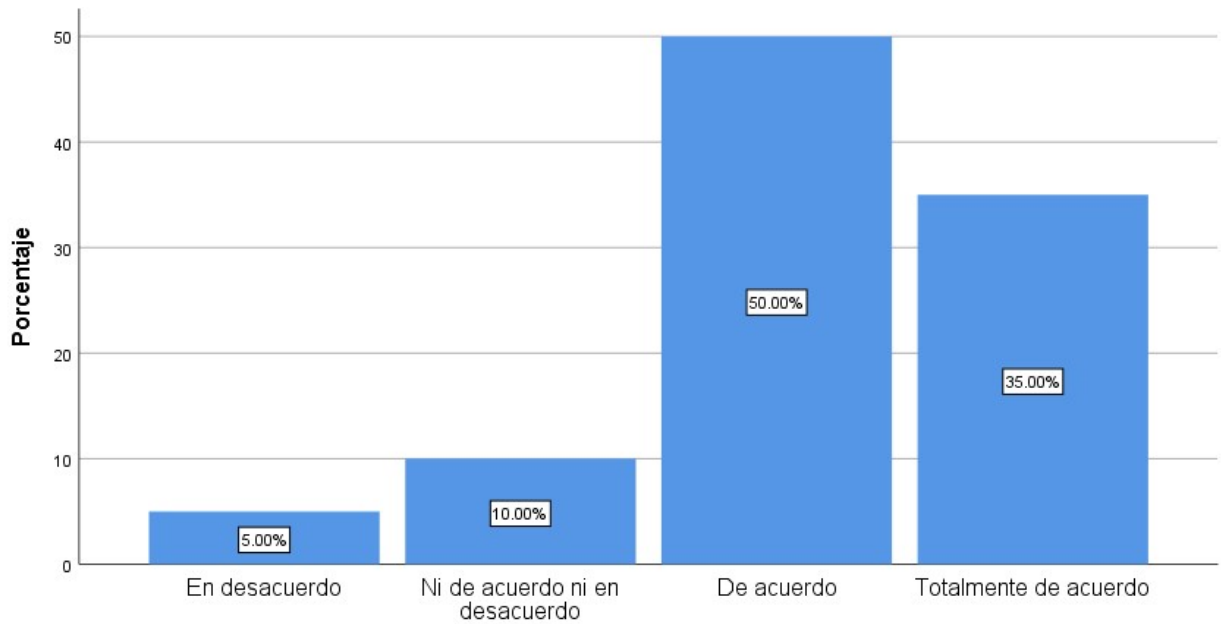


Figura 10: Percepción sobre la disponibilidad y accesibilidad de los canales de comunicación en la empresa

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 50 % de los colaboradores está de acuerdo en que los canales de comunicación son accesibles para todos, mientras que un 35 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % se ubicó en una posición neutral y un 5 % expresó estar en desacuerdo. Esto significa que un 85 % del personal percibe de manera positiva la accesibilidad de los canales de comunicación en la organización.

En la interpretación, estos resultados reflejan que la empresa dispone de mecanismos efectivos para garantizar que la información llegue a la mayoría de los colaboradores. Sin embargo, la existencia de un 15 % que no comparte totalmente esta percepción sugiere la necesidad de reforzar o diversificar los medios de comunicación, asegurando que todos los empleados puedan acceder a la información sin limitaciones. Según la literatura, la disponibilidad de canales accesibles no solo fortalece la confianza organizacional, sino que también incrementa la participación y el compromiso del personal, contribuyendo a un clima laboral más inclusivo y eficiente.

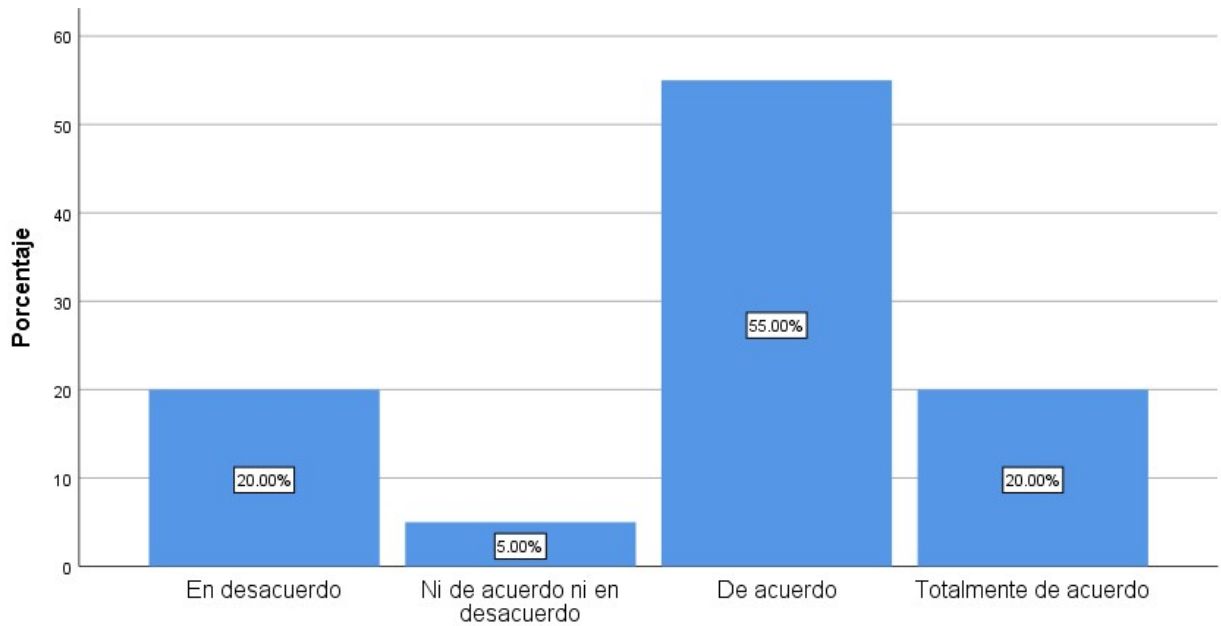


Figura 11: Retroalimentación y escucha activa en los procesos de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que existe retroalimentación y escucha activa en la comunicación interna, mientras que un 20 % indicó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 20 % señaló estar en desacuerdo y un 5 % se ubicó en la categoría neutral. Esto refleja que, en conjunto, un 75 % de los empleados percibe de manera positiva la retroalimentación dentro de la organización.

En la interpretación, los resultados destacan que, aunque la mayoría reconoce la existencia de procesos de retroalimentación, todavía persiste un 25 % de colaboradores que no comparte esta visión. Esto sugiere la necesidad de reforzar mecanismos de escucha y espacios de diálogo que permitan atender las inquietudes del personal de manera más efectiva. Según la literatura, la retroalimentación y la escucha activa son factores determinantes para fortalecer la confianza, mejorar el desempeño y consolidar un clima organizacional basado en la cooperación y la motivación.

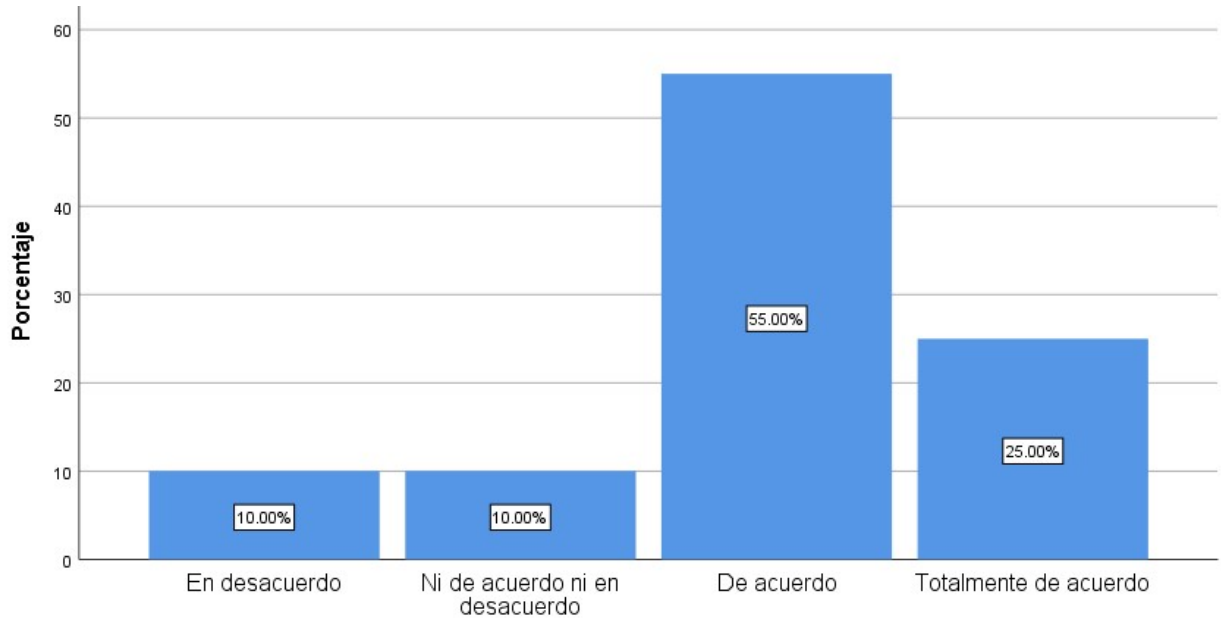


Figura 12: Reconocimiento frecuente de logros individuales y colectivos en la empresa

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que sus logros individuales y colectivos son reconocidos de forma frecuente, mientras que un 25 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % se ubicó en una posición neutral y otro 10 % expresó estar en desacuerdo. Esto refleja que, en conjunto, un 80 % del personal percibe que la empresa valora los logros alcanzados por sus empleados.

En la interpretación, los resultados evidencian que la organización mantiene prácticas de reconocimiento que influyen de manera positiva en la motivación y el clima laboral. Sin embargo, la presencia de un 20 % de colaboradores que no percibe con claridad estos reconocimientos indica que existe margen de mejora en la equidad y consistencia de estas prácticas. La literatura señala que el reconocimiento frecuente de los logros fortalece el compromiso y la satisfacción, lo cual impacta directamente en el desempeño y la retención del talento humano.

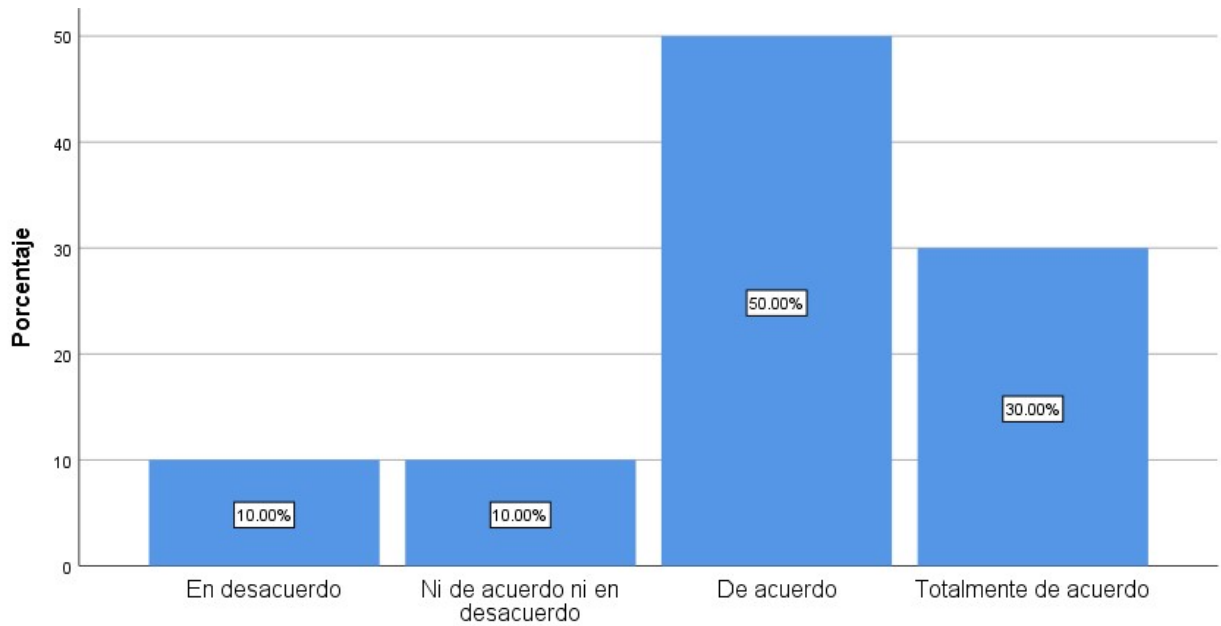


Figura 13: Existencia de incentivos económicos y no económicos que motivan al personal

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 50 % de los colaboradores está de acuerdo en que la empresa ofrece incentivos económicos o no económicos que contribuyen a su motivación, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % se ubicó en una posición neutral y otro 10 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 80 % del personal reconoce la existencia de incentivos que impactan en su motivación laboral.

En la interpretación, los resultados evidencian que la empresa dispone de mecanismos de reconocimiento material y simbólico que fortalecen la satisfacción y el compromiso de los empleados. No obstante, la presencia de un 20 % que no percibe claramente dichos incentivos muestra que su implementación podría no ser uniforme en todas las áreas o niveles jerárquicos. La literatura coincide en que los incentivos, tanto financieros como no financieros, son elementos clave para incrementar la productividad, la retención del talento y la percepción positiva del clima organizacional.

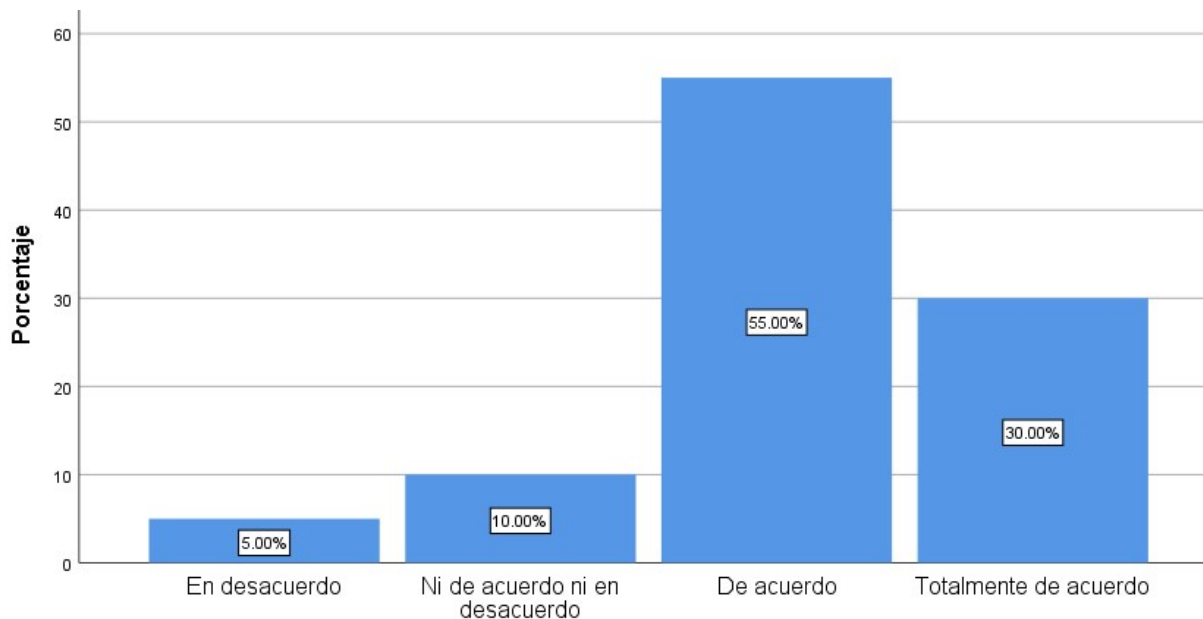


Figura 14: Percepción de valoración y justicia en la distribución de recompensas

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en sentirse valorado y percibir justicia en la distribución de recompensas, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En menor medida, un 10 % se ubicó en una posición neutral y un 5 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 85 % del personal percibe positivamente la forma en que se reconocen y distribuyen las recompensas en la organización.

En la interpretación, los resultados reflejan que la mayoría de los empleados experimenta un trato equitativo en materia de recompensas, lo cual contribuye a fortalecer la motivación y la satisfacción laboral. Sin embargo, la presencia de un 15 % que no percibe con claridad esta justicia sugiere que existen áreas de mejora en la transparencia y consistencia de los criterios utilizados. La literatura sostiene que la percepción de equidad en el reconocimiento es un elemento central para el clima organizacional, ya que influye en la confianza hacia la empresa y en el compromiso de los colaboradores.

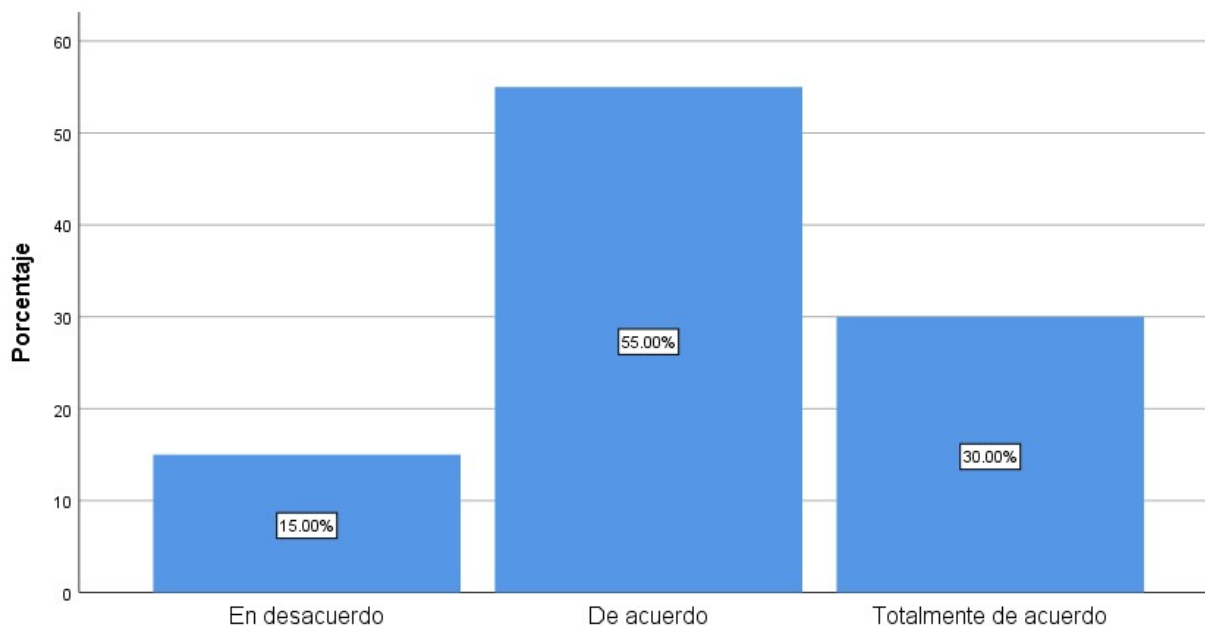


Figura 15: Cumplimiento de metas laborales en el tiempo y forma establecidos

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que cumple con las metas laborales en el tiempo y forma establecidos, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 15 % indicó estar en desacuerdo. Esto significa que, en conjunto, un 85 % del personal percibe que cumple satisfactoriamente con sus objetivos laborales.

En la interpretación, los resultados reflejan un desempeño positivo en la organización, donde la mayoría de los colaboradores reconoce su compromiso con las metas propuestas. No obstante, la presencia de un 15 % en desacuerdo revela que existen áreas en las que las cargas de trabajo, los recursos disponibles o los procesos internos podrían estar afectando el cumplimiento. De acuerdo con la literatura, el logro de metas constituye un indicador clave de desempeño y productividad, por lo que fortalecer los mecanismos de apoyo y retroalimentación puede incrementar aún más el nivel de cumplimiento en la empresa.

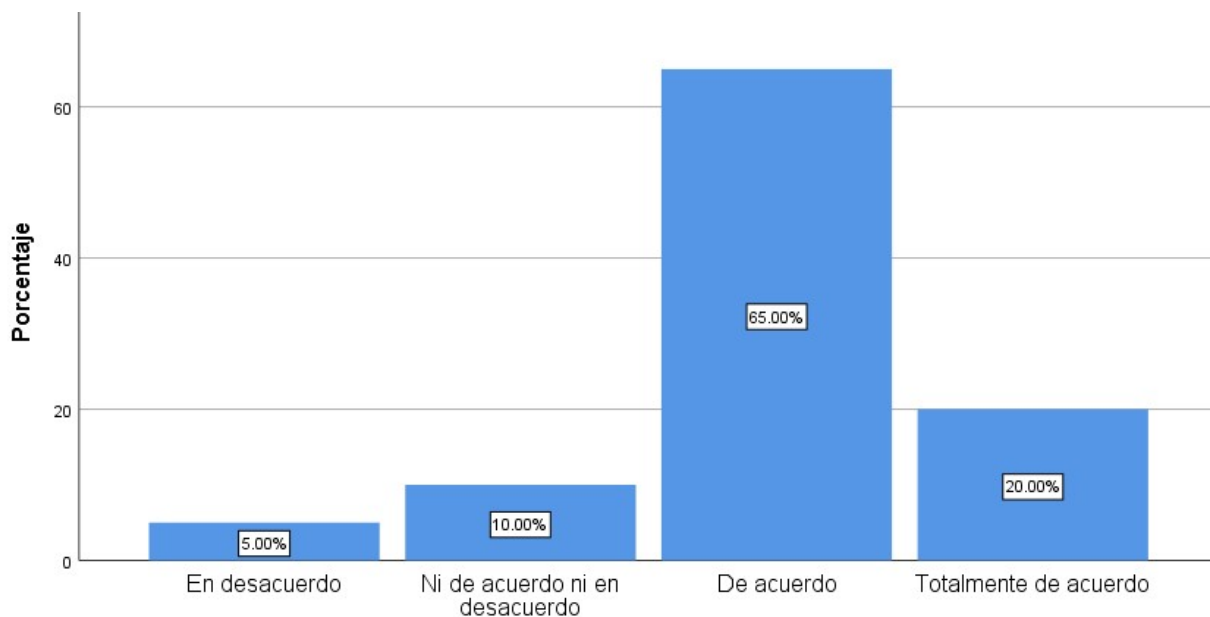


Figura 16: Uso eficiente de los recursos asignados para realizar el trabajo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 65 % de los colaboradores está de acuerdo en utilizar de manera eficiente los recursos asignados para el cumplimiento de sus labores, mientras que un 20 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % adoptó una posición neutral y un 5 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 85 % del personal reconoce que gestiona de forma adecuada los recursos disponibles.

En la interpretación, los resultados reflejan una percepción favorable de eficiencia en el uso de los recursos, lo que evidencia responsabilidad y compromiso en el desempeño de las tareas. Sin embargo, la existencia de un 15 % que no comparte esta percepción positiva indica que aún se pueden implementar acciones de capacitación o de asignación más equitativa de insumos para optimizar su uso. La literatura señala que la eficiencia en la gestión de recursos es un factor clave del desempeño laboral, ya que impacta directamente en la productividad, la reducción de costos y la calidad de los resultados.

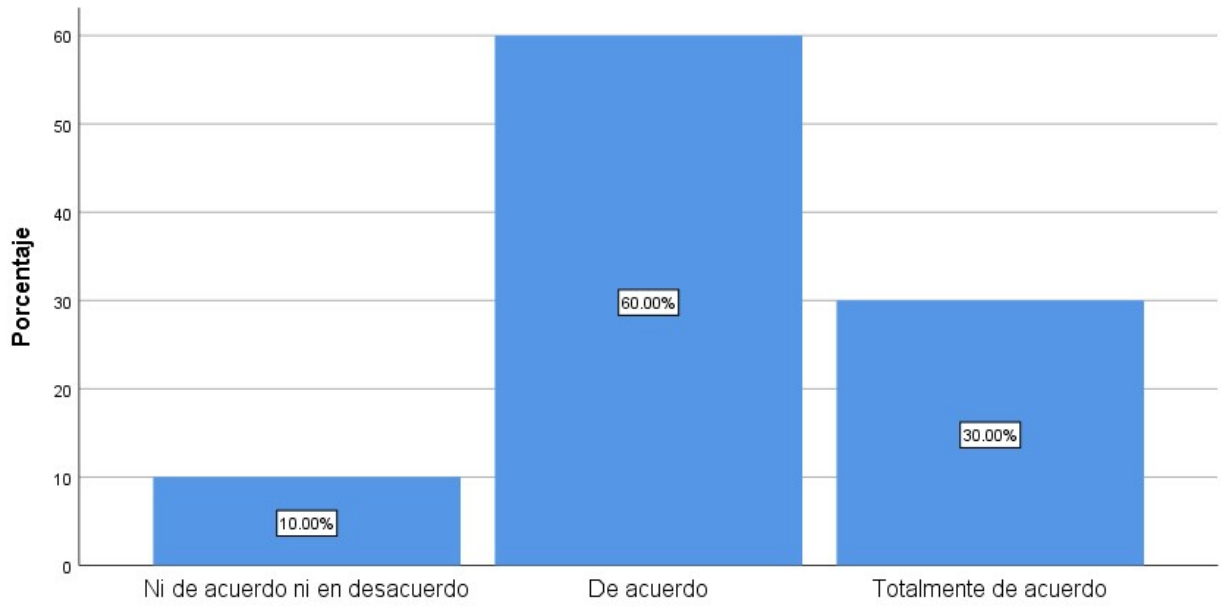


Figura 17: Cumplimiento satisfactorio de la cantidad de tareas o proyectos asignados

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 60 % de los colaboradores está de acuerdo en que completa satisfactoriamente la cantidad de tareas o proyectos que le corresponden, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 90 % de los empleados considera que cumple de manera efectiva con la carga de trabajo asignada.

En la interpretación, estos resultados reflejan un nivel elevado de compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las actividades laborales, lo cual es un indicador positivo de desempeño. Sin embargo, el 10 % que se mostró neutral sugiere que en algunos casos pueden presentarse dificultades relacionadas con la carga laboral o la distribución de responsabilidades. La literatura coincide en que el cumplimiento eficiente de las tareas asignadas es un factor clave para la productividad organizacional y la satisfacción del personal, por lo que mantener procesos de apoyo y seguimiento contribuirá a sostener este resultado favorable.

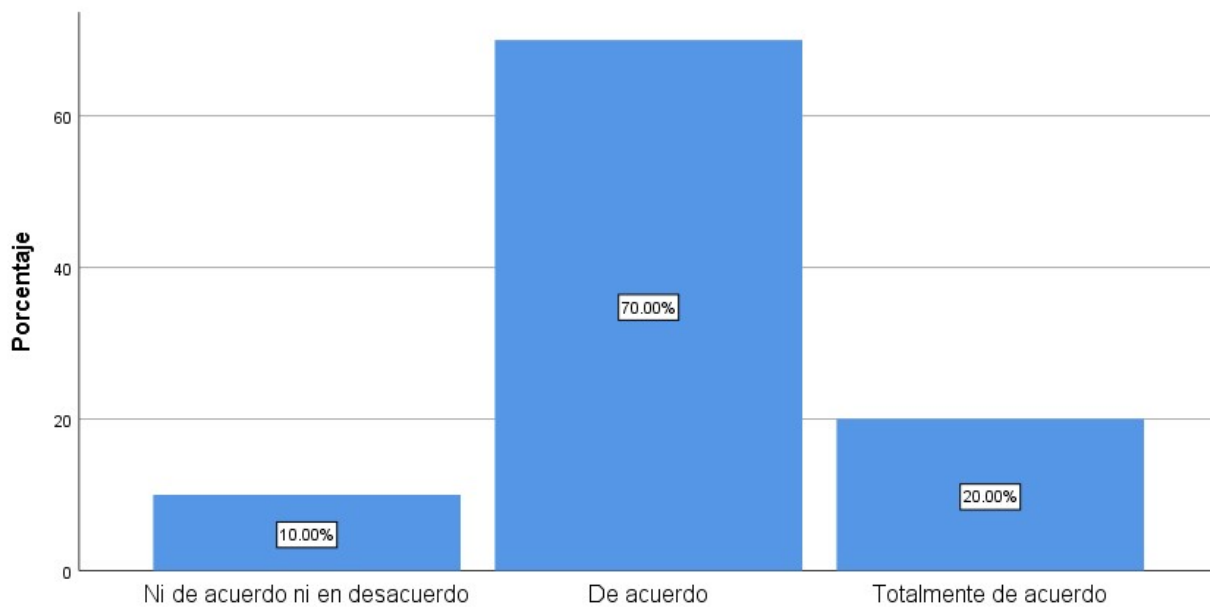


Figura 18: Realización de tareas con precisión y exactitud

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 70 % de los colaboradores está de acuerdo en que realiza sus tareas con precisión y exactitud, mientras que un 20 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 90 % del personal percibe que ejecuta sus funciones con un alto nivel de calidad y exactitud.

En la interpretación, estos resultados reflejan un desempeño favorable dentro de la organización, ya que la mayoría de los empleados perciben que cumplen con sus responsabilidades de forma precisa. Sin embargo, la neutralidad del 10 % sugiere que en algunos casos pueden existir limitaciones relacionadas con la carga laboral, el tiempo disponible o los recursos asignados. La literatura coincide en que la exactitud en la ejecución de las tareas es un indicador esencial de la eficiencia organizacional y de la satisfacción del cliente, por lo que consolidar prácticas de control de calidad y acompañamiento puede reforzar este aspecto positivo.

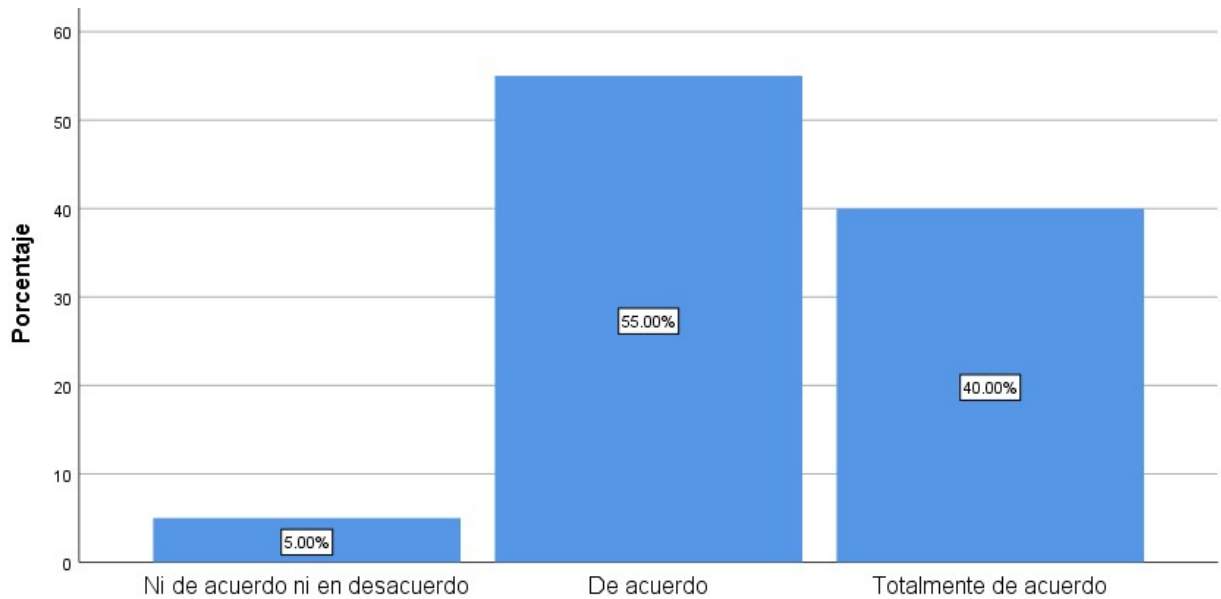


Figura 19: Cumplimiento de normas, procedimientos y estándares establecidos por la empresa

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que cumple con las normas, procedimientos y estándares establecidos por la empresa, mientras que un 40 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En menor proporción, un 5 % adoptó una posición neutral. En conjunto, un 95 % del personal reconoce que respeta las directrices organizacionales en el desarrollo de sus actividades.

En la interpretación, estos resultados reflejan un alto nivel de disciplina y responsabilidad dentro de la empresa, lo cual constituye un aspecto positivo para el mantenimiento de la calidad y la eficiencia en los procesos. El reducido porcentaje de neutralidad indica que casi la totalidad de los empleados se adhieren a las políticas y procedimientos, lo que fortalece la cultura organizacional. La literatura sostiene que el cumplimiento de estándares es un factor determinante en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones, ya que asegura uniformidad en las prácticas y genera confianza tanto interna como externa.

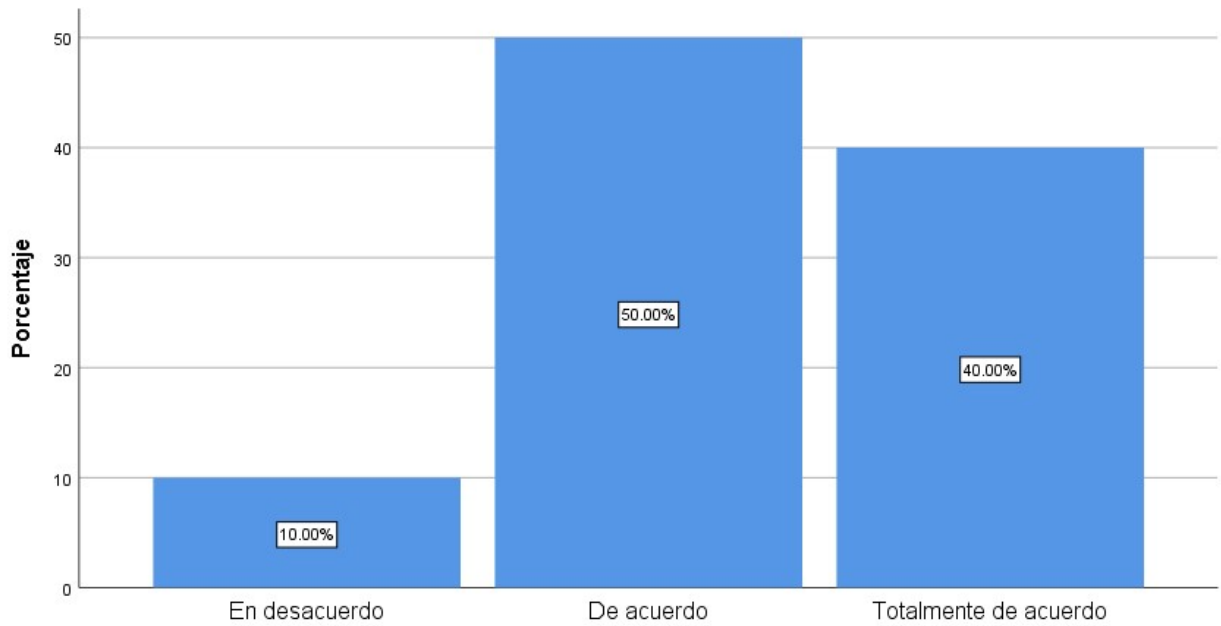


Figura 20: Generación de pocos errores o retrabajos en el desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 50 % de los colaboradores está de acuerdo en que su trabajo genera pocos errores o retrabajos, mientras que un 40 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 90 % del personal percibe que su desempeño se caracteriza por la calidad y la reducción de fallas en la ejecución de las tareas.

En la interpretación, los resultados reflejan un panorama positivo respecto a la eficiencia y precisión del trabajo realizado en la empresa, lo cual constituye un factor clave para la productividad y la satisfacción del cliente. No obstante, la percepción negativa del 10 % sugiere la necesidad de implementar mecanismos de retroalimentación y control de calidad que reduzcan los errores y aseguren uniformidad en los resultados. La literatura sostiene que la minimización de retrabajos es un indicador esencial del desempeño organizacional, ya que permite optimizar recursos y mejorar la competitividad en el mercado.

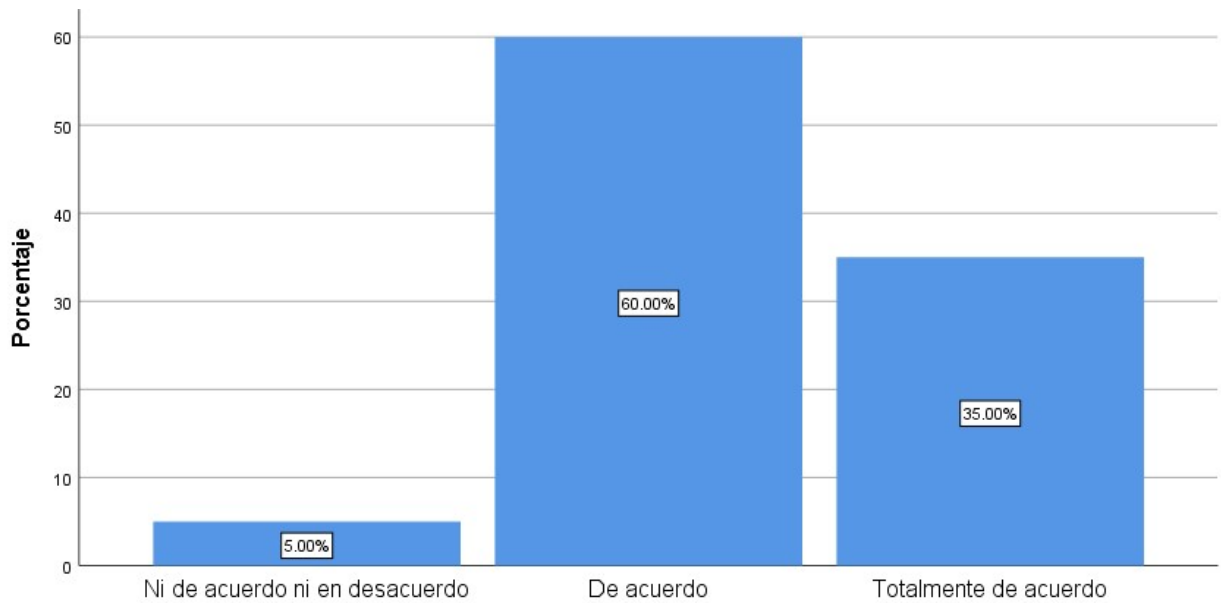


Figura 21: Puntualidad y asistencia constante en el cumplimiento de labores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 60 % de los colaboradores está de acuerdo en que es puntual y asiste de manera constante a sus labores, mientras que un 35 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, solo un 5 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 95 % de los empleados percibe que cumple adecuadamente con los criterios de puntualidad y asistencia.

En la interpretación, los resultados reflejan un alto nivel de responsabilidad entre el personal, lo cual contribuye a la eficiencia de los procesos internos y al mantenimiento de un clima organizacional estable. La baja proporción de respuestas neutrales indica que la cultura de asistencia y puntualidad está fuertemente consolidada en la organización. La literatura sostiene que estos hábitos fortalecen la disciplina laboral, mejoran la coordinación de actividades y constituyen un indicador clave del compromiso del talento humano con los objetivos institucionales.

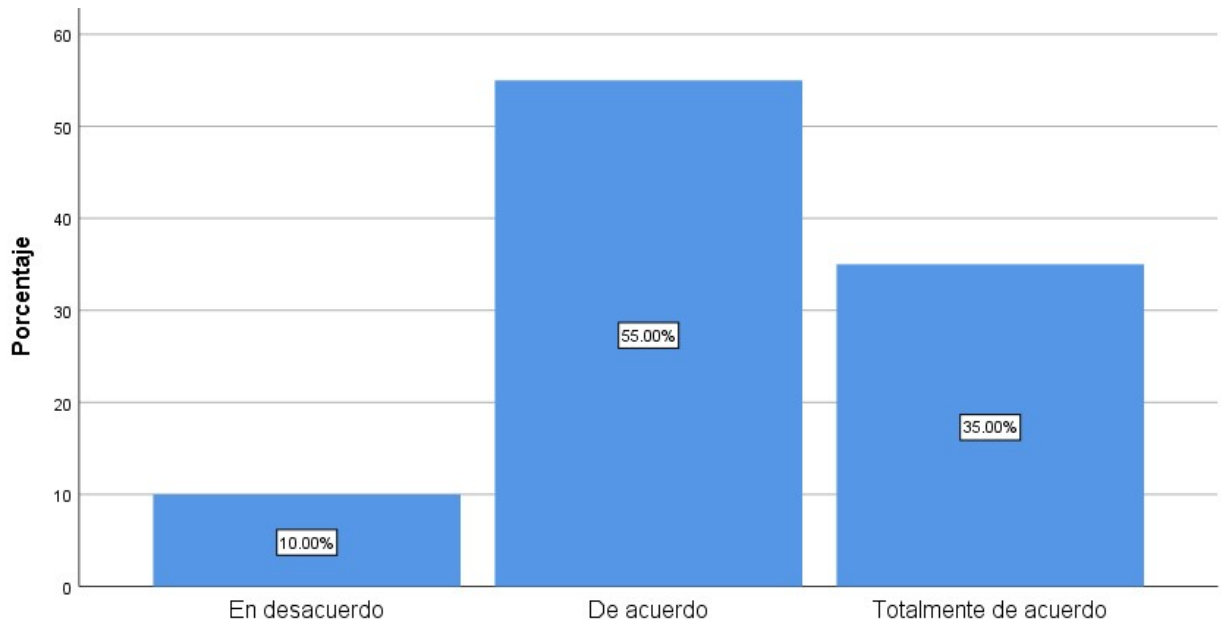


Figura 22: Disposición para asumir responsabilidades adicionales cuando es necesario

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que está dispuesto a asumir responsabilidades adicionales cuando la situación lo requiere, mientras que un 35 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 90 % del personal evidencia disposición positiva hacia la asunción de tareas adicionales.

En la interpretación, los resultados reflejan un alto nivel de compromiso y flexibilidad por parte de los empleados, lo que favorece la adaptabilidad de la organización ante demandas cambiantes o situaciones imprevistas. Sin embargo, el 10 % en desacuerdo señala que no todos los colaboradores se sienten motivados o preparados para asumir mayores responsabilidades, lo cual puede deberse a factores como carga laboral previa o falta de incentivos. La literatura sostiene que la disposición a asumir responsabilidades adicionales constituye un rasgo de proactividad y sentido de pertenencia, que impacta positivamente en la eficiencia y competitividad organizacional.

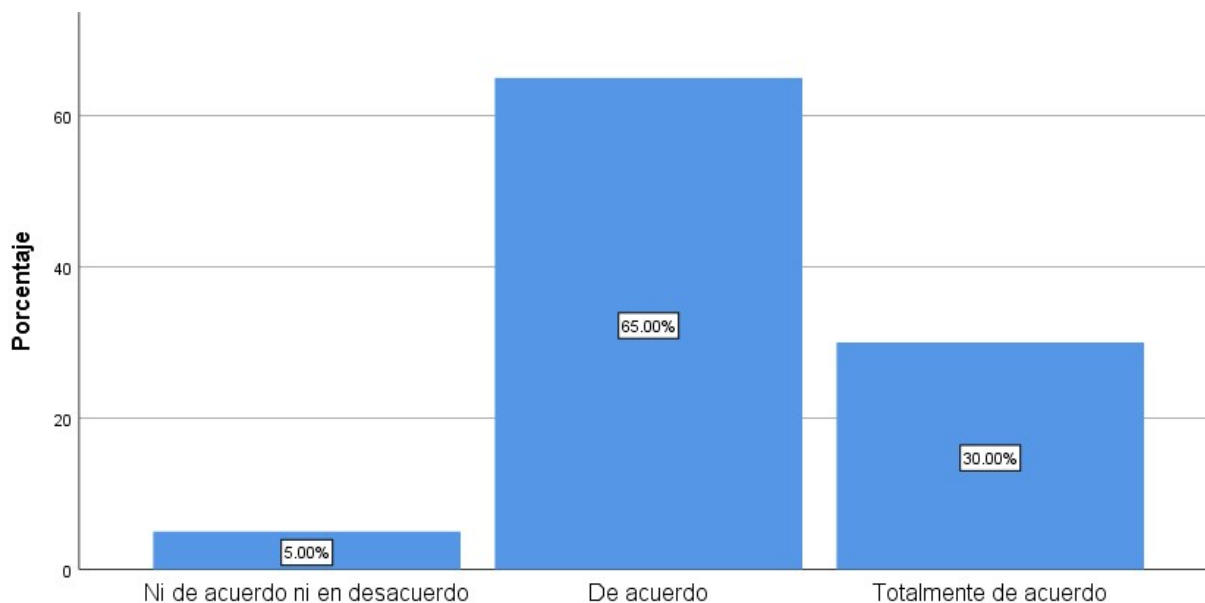


Figura 23:Me Identificación con los valores y objetivos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 65 % de los colaboradores está de acuerdo en que se identifica con los valores y objetivos de la empresa, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 5 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 95 % del personal percibe una alineación positiva con la misión y visión organizacional.

En la interpretación, los resultados evidencian un fuerte sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la cultura organizacional. El reducido porcentaje de respuestas neutrales sugiere que, aunque existe un consenso mayoritario, es importante seguir reforzando la comunicación y vivencia de los valores corporativos en todos los niveles jerárquicos. La literatura sostiene que la identificación con los objetivos institucionales potencia la motivación intrínseca, favorece la cohesión de los equipos y aumenta la probabilidad de alcanzar un desempeño organizacional sostenible.

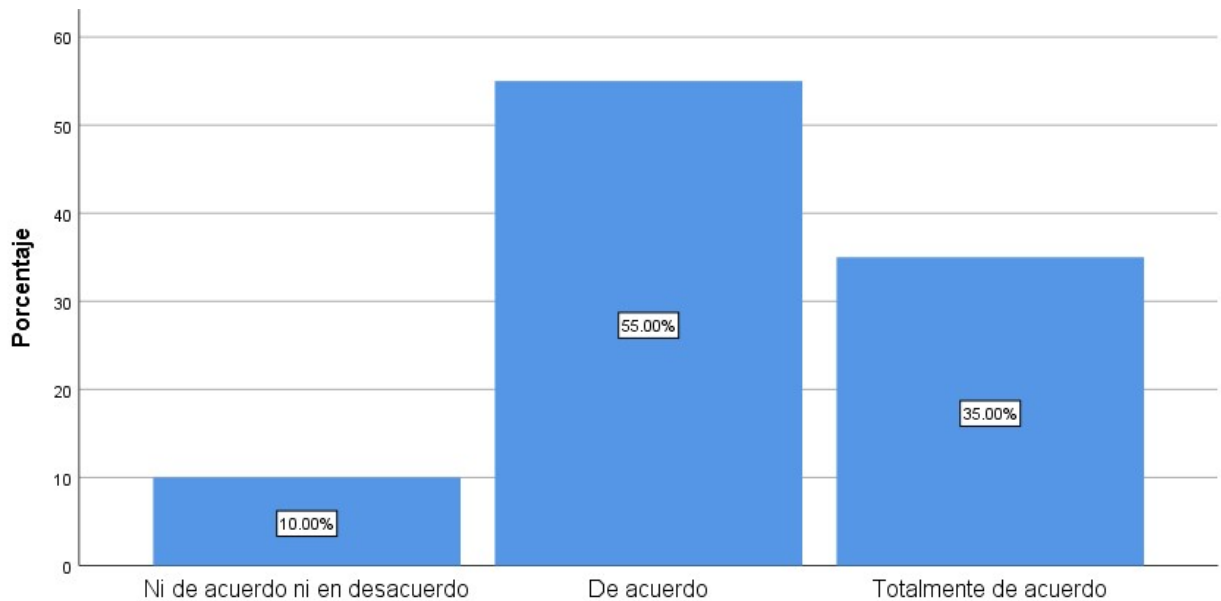


Figura 24: Considero que el ambiente laboral influye directamente en mi productividad

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que el ambiente laboral influye directamente en su productividad, mientras que un 35 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 90 % del personal reconoce el impacto del ambiente laboral en el cumplimiento de sus funciones.

En la interpretación, los resultados reflejan que la mayoría de los empleados perciben una relación directa entre el clima laboral y su rendimiento, lo cual concuerda con los estudios que destacan la influencia de un entorno positivo en la motivación y la eficiencia. Sin embargo, la existencia de un 10 % neutral indica que para algunos colaboradores esta relación no es tan evidente, lo que sugiere la importancia de fortalecer factores como la comunicación, el reconocimiento y las condiciones físicas de trabajo. La literatura sostiene que un ambiente organizacional saludable incrementa la productividad, reduce la rotación y mejora la satisfacción general del personal.

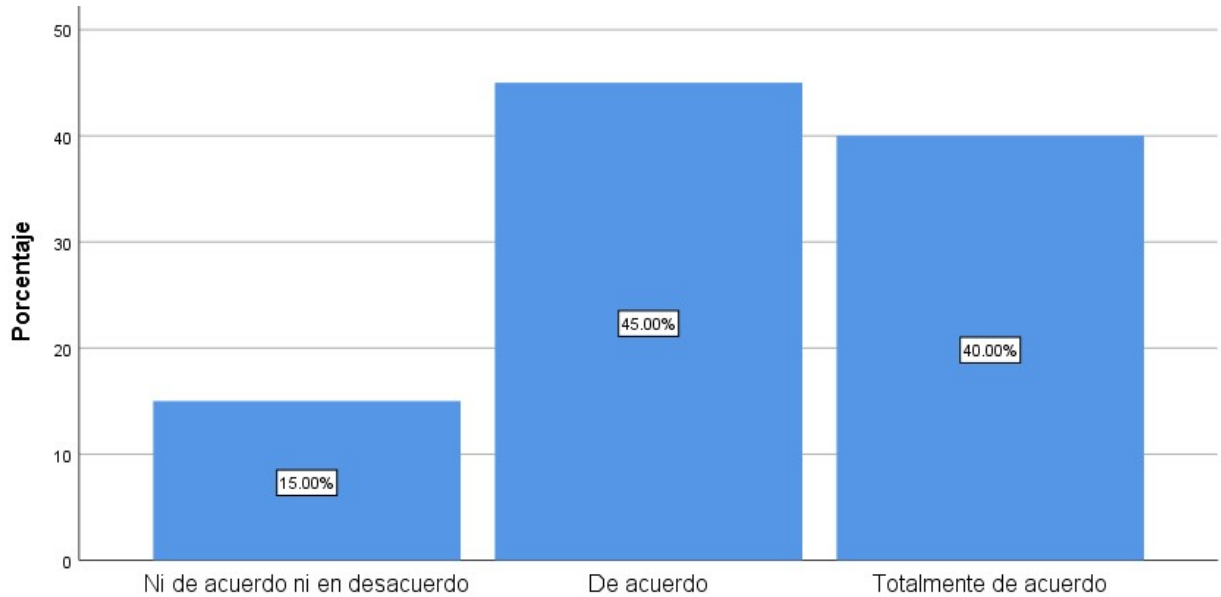


Figura 25: La motivación otorgada por la empresa impacta en la calidad de mi trabajo

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 45 % de los colaboradores está de acuerdo en que la motivación otorgada por la empresa impacta en la calidad de su trabajo, mientras que un 40 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 15 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 85 % de los empleados reconoce que la motivación influye directamente en la calidad de su desempeño.

En la interpretación, los resultados evidencian que la motivación proporcionada por la empresa constituye un factor determinante en la percepción de la calidad laboral, ya que la mayoría de los encuestados asocia directamente este estímulo con mejores resultados. Sin embargo, el 15 % que adoptó una postura neutral muestra que no todos los colaboradores sienten un impacto claro de la motivación en su trabajo, lo que sugiere la necesidad de reforzar programas y prácticas motivacionales. La literatura sostiene que la motivación es un motor fundamental para la productividad y la calidad, pues incrementa la satisfacción, el compromiso y la permanencia en la organización.

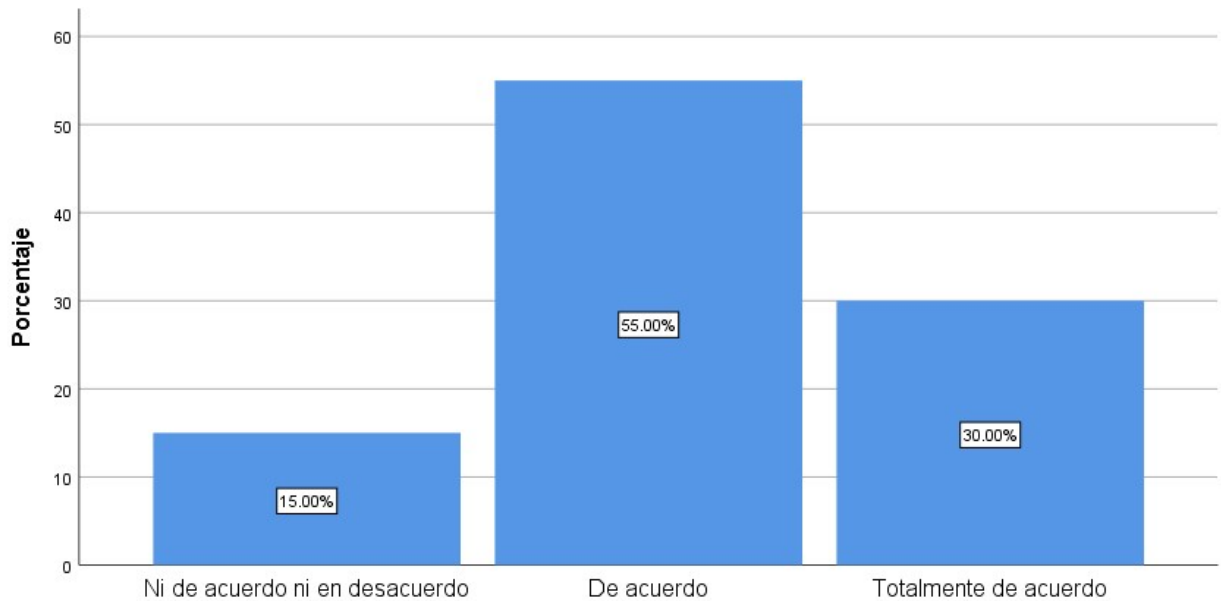


Figura 26:El estilo de liderazgo tiene un efecto en mi nivel de compromiso con la organización

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que el estilo de liderazgo tiene un efecto en su nivel de compromiso con la organización, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 15 % se ubicó en una posición neutral. En conjunto, un 85 % del personal reconoce la influencia del liderazgo en su compromiso organizacional.

En la interpretación, los resultados evidencian que la forma en que los líderes dirigen impacta de manera significativa en el grado de involucramiento de los empleados con la empresa. La mayoría percibe esta relación de manera positiva, aunque la neutralidad del 15 % muestra que no todos experimentan este efecto de forma clara, lo que podría deberse a diferencias en estilos de liderazgo entre áreas o supervisores. La literatura sostiene que un liderazgo adecuado fomenta la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia en la organización, siendo un factor clave en la consolidación de un clima laboral favorable.

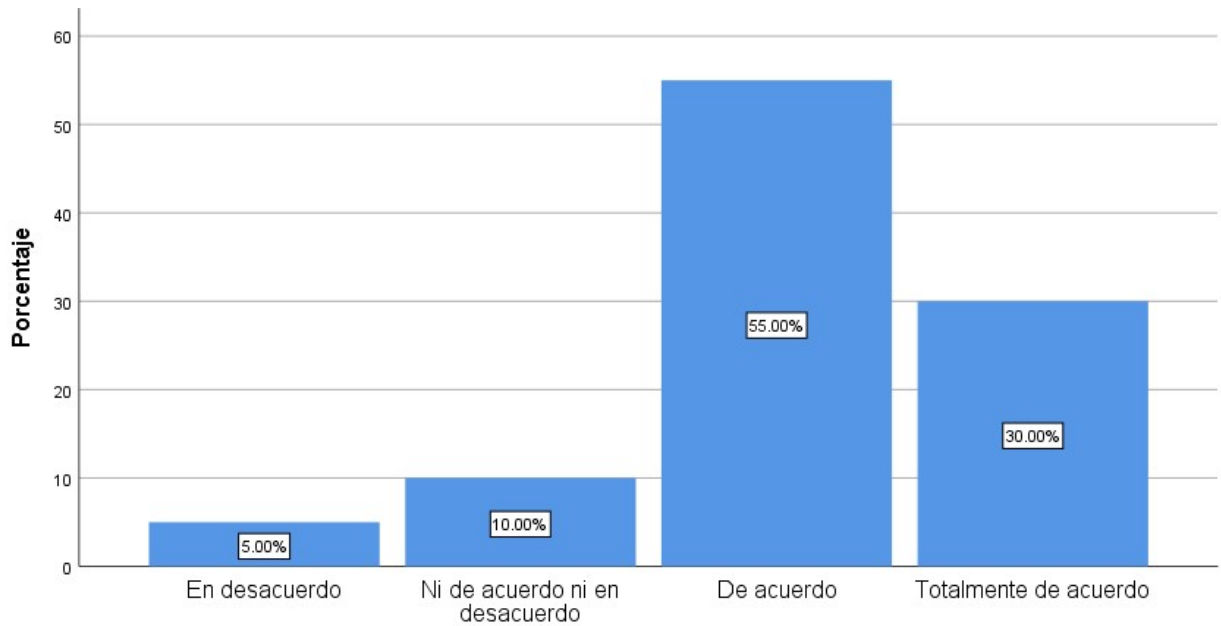


Figura 27: La empresa debería implementar más espacios formales de comunicación interna

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que la empresa debería implementar más espacios formales de comunicación interna, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 10 % adoptó una postura neutral y un 5 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 85 % del personal considera necesaria la creación de espacios adicionales para fortalecer la comunicación interna.

En la interpretación, los resultados reflejan que, aunque la mayoría reconoce que existen canales de comunicación, se percibe la necesidad de contar con mecanismos más estructurados y frecuentes que favorezcan la interacción y el flujo de información. La literatura señala que los espacios formales de comunicación permiten reducir malentendidos, fortalecer la cohesión entre equipos y generar mayor confianza organizacional. Por tanto, este hallazgo evidencia una oportunidad de mejora para implementar prácticas que institucionalicen el diálogo y la retroalimentación dentro de la empresa.

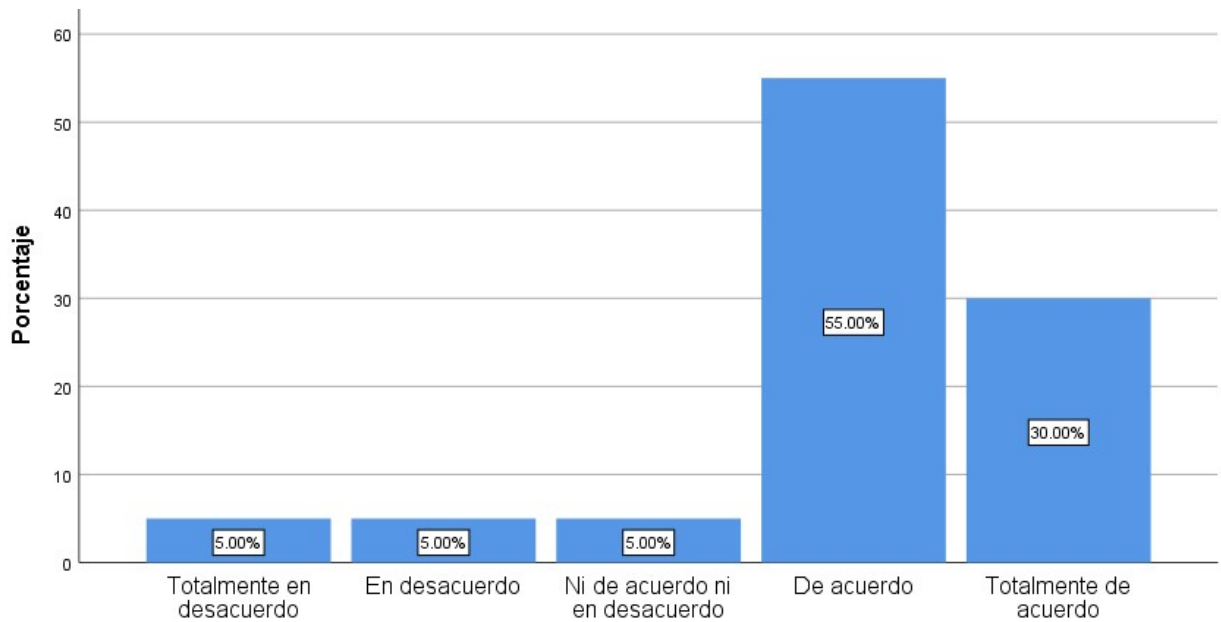


Figura 28: Se necesitan acciones de capacitación en liderazgo para mandos intermedios y superiores

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 55 % de los colaboradores está de acuerdo en que se requieren acciones de capacitación en liderazgo para mandos intermedios y superiores, mientras que un 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 5 % se ubicó en una posición neutral, un 5 % en desacuerdo y otro 5 % totalmente en desacuerdo. En conjunto, un 85 % del personal percibe que es necesario fortalecer las competencias de liderazgo en los niveles jerárquicos de mayor responsabilidad.

En la interpretación, los resultados reflejan una percepción generalizada de que los mandos medios y superiores necesitan reforzar sus habilidades de liderazgo para mejorar la gestión organizacional. La minoría que expresó desacuerdo o neutralidad indica que algunos empleados consideran suficientes las competencias actuales, aunque no representan un grupo significativo. La literatura sostiene que la capacitación en liderazgo es esencial para promover un clima laboral positivo, incrementar la motivación del personal y mejorar la capacidad de toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

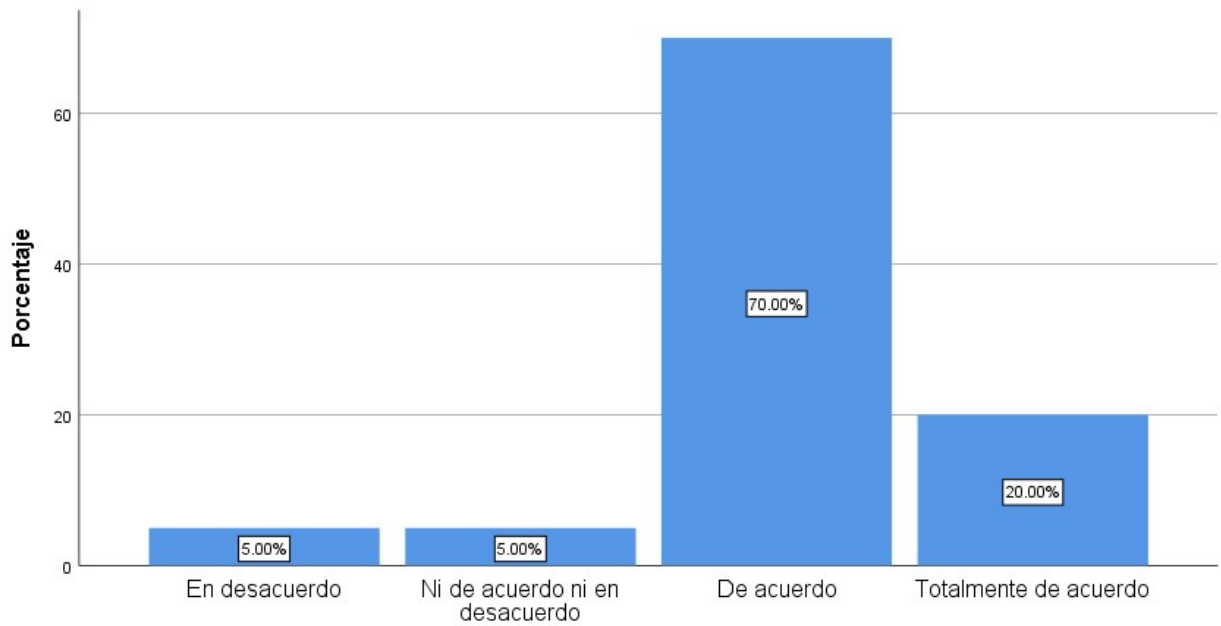


Figura 29: El acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional motiva al personal

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 70 % de los colaboradores está de acuerdo en que el acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional motiva al personal, mientras que un 20 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 5 % se ubicó en una posición neutral y otro 5 % expresó estar en desacuerdo. En conjunto, un 90 % de los empleados percibe positivamente la relación entre el acceso a formación y su motivación laboral.

En la interpretación, los resultados reflejan que las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional constituyen un elemento clave para incrementar el compromiso y la satisfacción del personal. La pequeña proporción que se mostró neutral o en desacuerdo puede deberse a experiencias limitadas con programas de capacitación o a percepciones de desigualdad en el acceso. La literatura sostiene que la formación continua fortalece las competencias, promueve la innovación y eleva la motivación intrínseca, consolidándose como un pilar en la gestión estratégica del talento humano.

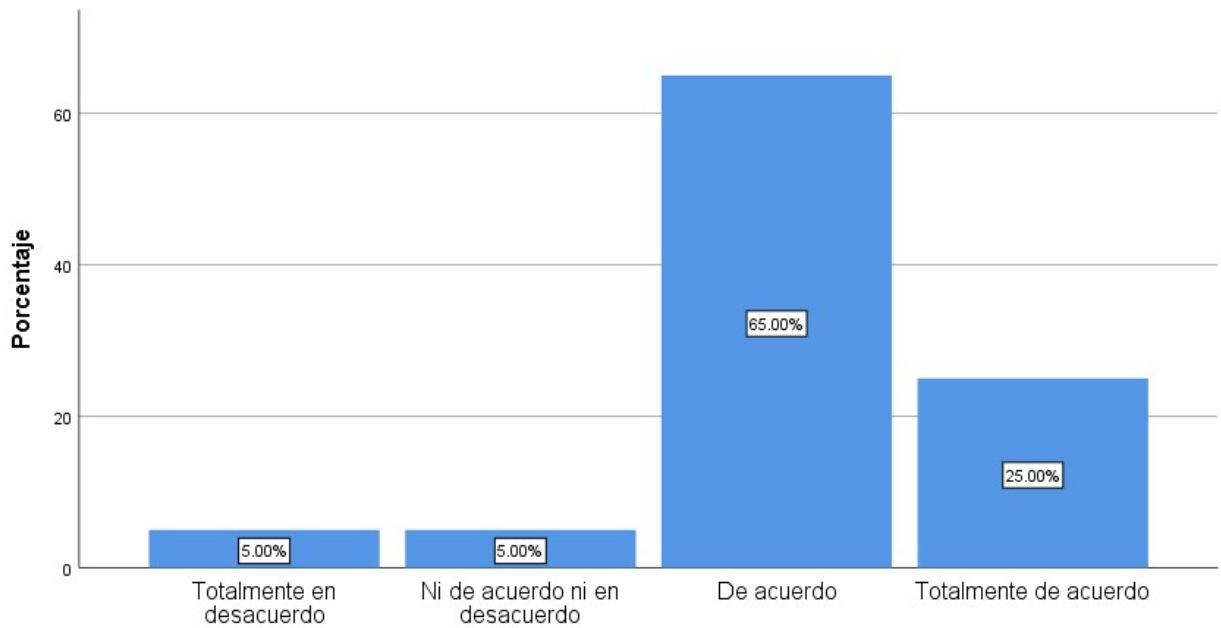


Figura 30: La inclusión de programas de reconocimiento formal contribuiría a mejorar el clima laboral

Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 65 % de los colaboradores está de acuerdo en que la inclusión de programas de reconocimiento formal contribuiría a mejorar el clima laboral, mientras que un 25 % manifestó estar totalmente de acuerdo. En contraste, un 5 % se ubicó en una posición neutral y otro 5 % expresó estar totalmente en desacuerdo. En conjunto, un 90 % del personal percibe de manera positiva la implementación de este tipo de programas.

En la interpretación, los resultados evidencian que la mayoría de los empleados considera que los programas de reconocimiento formal tendrían un impacto favorable en la motivación y en la cohesión del equipo. La pequeña proporción que se mostró en desacuerdo o neutral indica que algunos colaboradores pueden no percibir al reconocimiento como un factor determinante del clima laboral, aunque representan una minoría. La literatura sostiene que los sistemas de reconocimiento formal fortalecen el sentido de pertenencia, reducen la rotación y aumentan la satisfacción laboral, convirtiéndose en un componente clave de la gestión de talento humano.

4.3. ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

4.3.1. PRUEBAS DE NORMALIDAD

Dado que la muestra es < 100 , se evaluará la normalidad con Shapiro–Wilk ($\alpha = 0.05$) y, según ese resultado, solo se aplicará correlación de Pearson cuando los datos sean normales ($p \geq 0.05$), verificando además linealidad y homocedasticidad; si los datos no son normales ($p < 0.05$) o no se cumple linealidad, se utilizará Rho de Spearman (relación monótona). En ambos casos, el análisis será bilateral, se reportarán el coeficiente (r o ρ), su IC del 95 %, p-valor y el tamaño del efecto, apoyando la interpretación con diagramas de dispersión, gráficos Q–Q e inspección de atípicos para asegurar la validez de los hallazgos.

Tabla 9: Prueba de normalidad Clima Organizacional

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional.	.147	20	.200*	.953	20	.418

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de la prueba de Shapiro–Wilk aplicada a la variable Clima Organizacional ($W = 0.953$; $gl = 20$; $p = 0.418$) muestra que el valor de significancia es mayor a 0.05, lo que indica que no se rechaza la hipótesis nula de normalidad. En consecuencia, los datos presentan una distribución compatible con la normalidad y pueden analizarse mediante pruebas paramétricas siempre que se cumplan también los demás supuestos asociados.

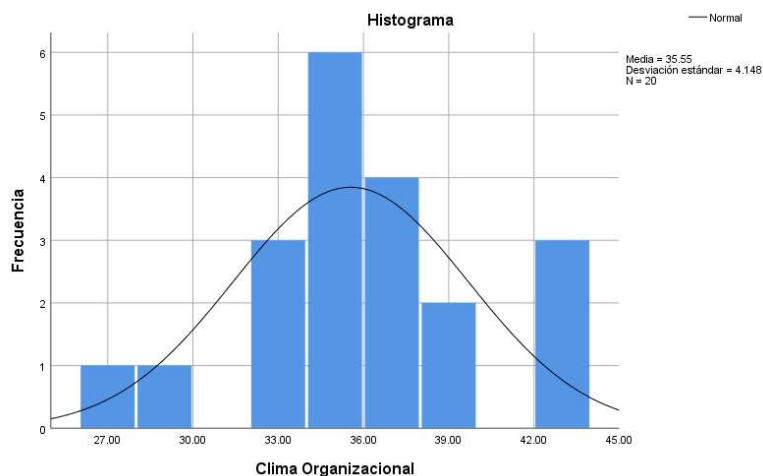


Figura 31: Histograma de los datos

Fuente: Elaboración Propia

El histograma de la variable Clima Organizacional refleja una distribución cercana a la normalidad. La curva de densidad superpuesta se ajusta de manera adecuada a la forma de las barras, mostrando un comportamiento simétrico alrededor de la media (35.55). La mayor concentración de frecuencias se ubica en los valores 33–36, con una tendencia decreciente hacia los extremos. No se observan acumulaciones atípicas ni colas prolongadas que sugieran sesgo marcado, aunque la dispersión es moderada (desviación estándar = 4.148). En conjunto, la representación gráfica respalda los resultados de la prueba de Shapiro–Wilk ($p = 0.418$), confirmando que los datos no presentan desviaciones significativas respecto a la normalidad, lo que valida el uso de técnicas paramétricas en los análisis posteriores.

Tabla 10: Prueba de normalidad Desempeño Laboral

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	.231	20	.006	.918	20	.092

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración Propia

Con base en la prueba de Shapiro–Wilk para la variable *Desempeño Laboral* ($W = 0.918$; $gl = 20$; $p = 0.092$), se observa que el valor de significancia es mayor a 0.05. Esto significa que no se rechaza la hipótesis nula de normalidad, por lo que los datos de *Desempeño Laboral* pueden considerarse distribuidos de manera normal. En consecuencia, este resultado respalda la pertinencia de aplicar pruebas paramétricas en los análisis inferenciales posteriores, siempre que se cumplan también los demás supuestos asociados.

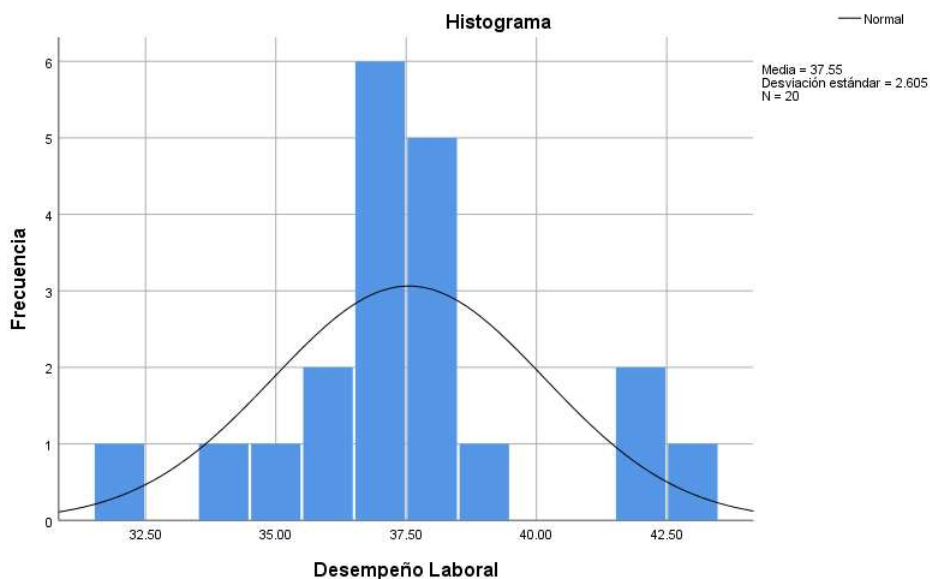


Figura 32: Histograma de los datos

Fuente: Elaboración Propia

El histograma de la variable Desempeño Laboral muestra una distribución que se aproxima a la curva normal. La mayor concentración de casos se ubica alrededor de la media (37.55), con una dispersión baja (desviación estándar = 2.605), lo cual evidencia un agrupamiento estrecho de los puntajes y un comportamiento relativamente simétrico en torno al centro. No se aprecian colas prolongadas ni acumulaciones atípicas que indiquen sesgo o curtosis extrema, lo que respalda la conclusión obtenida en la prueba de Shapiro–Wilk ($W = 0.918$; $p = 0.092$), según la cual los datos de desempeño laboral no presentan desviaciones significativas de la normalidad.

En síntesis, tanto Clima Organizacional como Desempeño Laboral cumplen con el supuesto de normalidad, por lo que se recomienda emplear la prueba estadística de correlación de Pearson para analizar la relación entre ambas variables.

4.3.2. PRUEBAS DE CORRELACIÓN

Para este caso, se sumaron los puntajes obtenidos en los indicadores de cada dimensión correspondiente a las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, con el fin de obtener un valor total representativo de cada una. Estos valores globales permitieron realizar el análisis de asociación entre las dos variables de manera más precisa y confiable.

Para determinar la relación entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral,

se empleará la prueba de correlación de Pearson. La elección de esta técnica estadística se justifica en que ambas variables cumplen con el supuesto de normalidad (según los resultados de la prueba de Shapiro–Wilk y el análisis gráfico de los histogramas). La correlación de Pearson permitirá establecer la fuerza y dirección de la relación lineal entre ambas variables, expresada mediante el coeficiente r , cuyos valores oscilan entre -1 y $+1$.

Un coeficiente positivo cercano a $+1$ indicará una relación directa fuerte, mientras que un valor negativo cercano a -1 señalará una relación inversa fuerte; valores próximos a 0 reflejarán ausencia de relación lineal. Además, se reportará el valor de significancia (p) para determinar si la asociación observada es estadísticamente significativa ($\alpha = 0.05$). Con ello, se garantizará un análisis robusto que permita comprobar si el clima organizacional se relaciona de manera significativa con el desempeño laboral del personal estudiado.

Tabla 11: Correlación de Pearson de las Variables

Correlaciones		
	Clima Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson 1	.643**
	Sig. (bilateral)	.002
	N	20
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson .643**	1
	Sig. (bilateral)	.002
	N	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 11 presenta los resultados de la correlación de Pearson entre las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral. El coeficiente obtenido es $r = 0.643$, con una significancia bilateral de $p = 0.002$ y un tamaño muestral de $N = 20$.

Este valor indica una correlación positiva moderada a fuerte, lo que significa que a mejores niveles de clima organizacional tienden a corresponder mayores niveles de desempeño laboral. Además, como el valor de p es menor a 0.01 , la relación es estadísticamente significativa en el nivel del 1% , lo que reduce la probabilidad de que el resultado sea producto del azar.

En conclusión, los datos confirman que existe una asociación significativa y positiva entre ambas variables, respaldando la hipótesis de que el clima organizacional influye de manera

importante en el desempeño laboral del personal evaluado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. El clima organizacional en la firma Cáliz Contadores es percibido de manera mayormente positiva por los colaboradores, reflejando altos niveles de confianza hacia la autoridad (90 %), claridad en la comunicación (85 %) y justicia en las recompensas (80 %). Sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la retroalimentación (25 %) y la accesibilidad de los canales de comunicación (15 %), lo que evidencia la necesidad de reforzar el liderazgo y la gestión comunicacional.

2. El desempeño laboral presenta una tendencia favorable, dado que la mayoría cumple normas y procedimientos (95 %), ejecuta funciones con precisión (90 %) y optimiza recursos (85 %). Aun así, se identificaron dificultades en el cumplimiento oportuno de metas (15 %) y en la presencia de retrabajos (10 %), lo que señala áreas de mejora en la distribución de cargas laborales y en los mecanismos de control de calidad.

3. El análisis estadístico mediante la correlación de Pearson confirmó una relación positiva y significativa entre clima organizacional y desempeño laboral ($r = 0.643$; $p = 0.002$). Esto demuestra que un mejor ambiente laboral, especialmente en aspectos de liderazgo, motivación y comunicación, se asocia con mayores niveles de calidad, puntualidad y compromiso en el trabajo.

4. Los hallazgos permiten concluir que la mejora del clima organizacional constituye un factor clave para potenciar el desempeño del personal. Estrategias como el fortalecimiento del liderazgo, la institucionalización de mecanismos de reconocimiento y la creación de espacios estructurados de comunicación son prioritarias para consolidar un ambiente laboral más inclusivo y motivador, que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar un plan de capacitación dirigido a los mandos medios y superiores, enfocado en el desarrollo de competencias de liderazgo participativo, comunicación asertiva y escucha activa. Este plan tendrá como objetivo sostener y mejorar las competencias de liderazgo, reduciendo la percepción de falta de retroalimentación señalada por un 25 % de los colaboradores y garantizando una gestión más uniforme y motivadora.

2. Es necesario ampliar y diversificar los mecanismos de comunicación dentro de la organización mediante la creación de espacios formales y periódicos de intercambio de información, como reuniones de retroalimentación y boletines digitales. Esta medida responde a las observaciones del 15 % del personal que manifestó limitaciones en la accesibilidad y claridad de los canales actuales.

3. Se recomienda renovar el proceso de gestión del desempeño, incorporando programas de reconocimiento formal que valoren los logros individuales y colectivos. Este proceso debe incluir mecanismos de estímulo para los empleados de alto rendimiento, fortaleciendo la motivación y el sentido de pertenencia, especialmente en áreas donde se identificó insuficiente claridad en el reconocimiento de logros (20 % del personal).

4. Los hallazgos obtenidos deben aplicarse directamente a la gestión interna de la firma Cáliz Contadores. En la práctica, esto implica traducir los resultados en acciones concretas como la inclusión de módulos de liderazgo en los planes de formación anual, el diseño de un protocolo formal de comunicación interna y la creación de indicadores de desempeño para monitorear avances. Con ello, la empresa podrá transformar los resultados de la investigación en mejoras sostenibles que fortalezcan tanto el bienestar del personal como la competitividad institucional.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta Integral de Mejora del Clima Organizacional y del Desempeño Laboral en la firma Cáliz Contadores.

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta integral surge como respuesta a los hallazgos evidenciados en el diagnóstico realizado en la firma Cáliz Contadores, donde se identificaron debilidades en áreas clave como la comunicación interna, la retroalimentación, el liderazgo, los programas de reconocimiento y la capacitación. Estas carencias generan impactos directos en la motivación, la cohesión de los equipos y el desempeño laboral de los colaboradores. En consecuencia, se plantea un plan estructurado que articula acciones estratégicas orientadas a fortalecer el clima organizacional y, al mismo tiempo, potenciar la productividad y la competitividad de la empresa.

En primer lugar, el eje de comunicación y retroalimentación efectiva se fundamenta en la necesidad de establecer canales más claros, formales y accesibles que permitan un flujo de información oportuno entre los distintos niveles jerárquicos. Se propone la creación de boletines internos digitales, reuniones periódicas de equipo y encuestas de satisfacción comunicacional, con el fin de garantizar la transparencia y reducir las percepciones de desinformación. Una comunicación eficiente no solo mejora la coordinación de tareas, sino que también fortalece la confianza y la participación activa del personal en la vida organizacional.

El segundo eje corresponde al fortalecimiento del liderazgo en mandos medios y superiores, el cual se considera un factor determinante para generar compromiso y sentido de pertenencia. Se plantea implementar programas de capacitación en liderazgo transformacional, mentorías internas y evaluaciones de desempeño tipo 360°, orientadas a identificar fortalezas y debilidades en la gestión directiva. Un liderazgo sólido y coherente con los valores institucionales permitirá motivar a los equipos, mejorar la toma de decisiones y promover un ambiente de trabajo caracterizado por la confianza y el respeto mutuo.

El tercer eje aborda los programas de reconocimiento y motivación, concebidos como una estrategia esencial para incrementar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. La

propuesta incluye la creación de un programa de incentivos no monetarios, como reconocimientos públicos, certificaciones de logros y el establecimiento de un “Colaborador del Mes”. Asimismo, se plantea diseñar un sistema de recompensas basado en la productividad y en el cumplimiento de objetivos, lo que permitirá alinear el esfuerzo individual con los resultados organizacionales y consolidar una cultura de mérito y valoración.

De igual manera, el cuarto eje contempla los planes de capacitación y desarrollo profesional, con el propósito de garantizar que los empleados cuenten con las competencias técnicas y blandas necesarias para enfrentar los retos actuales y futuros. Se propone diseñar un plan anual de formación que combine cursos especializados, talleres de habilidades interpersonales y acceso a plataformas virtuales de aprendizaje. La actualización constante de conocimientos no solo fortalecerá el desempeño individual, sino que también incrementará la capacidad de innovación y la adaptabilidad de la firma en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Finalmente, la propuesta integral se concibe como un proceso continuo que requiere seguimiento, evaluación y mejora permanente. Para ello, se plantea establecer indicadores de gestión como la satisfacción laboral, el índice de rotación de personal, la percepción del clima organizacional y el cumplimiento de metas laborales. Estos mecanismos de control permitirán medir los avances, identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios. En síntesis, esta propuesta no solo busca optimizar el ambiente laboral, sino también consolidar una organización más eficiente, competitiva y orientada al bienestar de sus colaboradores, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La presente propuesta integral está diseñada para implementarse en toda la estructura organizativa de la firma Cáliz Contadores, abarcando al personal operativo, administrativo, mandos medios y directivos. Su alcance comprende un periodo inicial de doce meses, en el cual se desarrollarán acciones articuladas en los ejes de comunicación, liderazgo, reconocimiento y capacitación, con el fin de generar cambios sostenibles en la percepción del clima laboral y en los niveles de desempeño. La propuesta pretende no solo atender las necesidades inmediatas detectadas en el diagnóstico, sino también sentar las bases de un modelo de gestión organizacional orientado al bienestar del colaborador y a la mejora continua de la productividad.

Objetivos de la propuesta:

- Fortalecer los canales de comunicación interna y los mecanismos de retroalimentación entre colaboradores y mandos superiores.
- Desarrollar las competencias de liderazgo en mandos medios y superiores, promoviendo un estilo de gestión participativo y motivador.
- Implementar programas de reconocimiento e incentivos que incrementen la motivación y el compromiso del personal con los objetivos institucionales.
- Diseñar y ejecutar planes de capacitación y desarrollo profesional que favorezcan el crecimiento de los colaboradores y la innovación en los procesos de la firma.
- Establecer mecanismos de control y seguimiento que permitan evaluar periódicamente el impacto de las acciones implementadas sobre el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Implementar un sistema de evaluación de desempeño 360° que permita obtener retroalimentación integral desde superiores, pares y subordinados, con el fin de fortalecer la autoconciencia profesional, el liderazgo y la mejora continua del personal.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1. DESCRIPCIÓN

6.4.1.1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

Para fortalecer la comunicación interna en la firma Cáliz Contadores, se propone implementar canales formales y accesibles que garanticen la circulación oportuna y clara de la información. Entre las actividades principales se incluyen la creación de boletines internos digitales, reuniones periódicas de retroalimentación entre jefes y colaboradores, y la apertura de un buzón virtual de sugerencias. Estas medidas buscan promover la transparencia, disminuir la rumorología y asegurar que cada miembro de la organización conozca con claridad sus funciones y responsabilidades.

Asimismo, se realizarán encuestas trimestrales de percepción comunicacional para identificar áreas de mejora y evaluar la eficacia de las estrategias aplicadas. También se fomentará

la comunicación horizontal entre departamentos mediante espacios de intercambio, como mesas de trabajo colaborativas, con el fin de consolidar la confianza y cohesión interna. De esta manera, se logrará un entorno laboral donde la retroalimentación se convierta en una práctica constante que impulse la mejora continua.

6.4.1.2. FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

El fortalecimiento del liderazgo se desarrollará a través de programas de formación enfocados en competencias clave como la comunicación asertiva, la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la toma de decisiones estratégicas. Se implementarán talleres de liderazgo transformacional y sesiones de coaching individual para los mandos medios y superiores, con el propósito de dotarlos de herramientas prácticas para dirigir con mayor efectividad y generar un clima de confianza.

Adicionalmente, se aplicarán evaluaciones de desempeño tipo 360° para medir el impacto del liderazgo ejercido y detectar áreas específicas de mejora. Los resultados de estas evaluaciones servirán como insumos para planes personalizados de desarrollo, asegurando que cada líder adquiera las habilidades necesarias para motivar, inspirar y guiar a sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.4.1.3. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

En este eje se plantea implementar un sistema formal de reconocimiento, que combine incentivos monetarios y no monetarios, con el fin de valorar los logros individuales y colectivos de los colaboradores. Entre las acciones principales se incluye la creación de un programa de “Colaborador del Mes”, reconocimientos públicos en reuniones generales y certificaciones de desempeño destacado. Con ello, se busca consolidar una cultura organizacional basada en la equidad y la meritocracia.

También se diseñarán incentivos ligados al cumplimiento de metas específicas, tales como bonificaciones, días libres por productividad y acceso a actividades recreativas corporativas. Estos mecanismos de motivación estarán alineados a los objetivos estratégicos de la firma, fomentando la satisfacción laboral, la lealtad institucional y el compromiso de los empleados con la mejora continua del servicio ofrecido.

6.4.1.4. PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Con el fin de fortalecer las competencias del personal, se desarrollará un plan anual de capacitación que combine cursos presenciales y virtuales en áreas técnicas de la contaduría, herramientas digitales, servicio al cliente y trabajo en equipo. Además, se organizarán talleres de habilidades blandas, como liderazgo, inteligencia emocional y manejo del estrés, que contribuyan al bienestar integral de los colaboradores.

Asimismo, se gestionarán convenios con instituciones académicas y plataformas de formación en línea que permitan ampliar las oportunidades de aprendizaje continuo para el personal. De esta forma, la firma asegurará que sus empleados estén actualizados en las tendencias de la profesión y preparados para responder a los retos del entorno competitivo, incrementando con ello la productividad y la innovación en los procesos internos.

6.4.2. DESARROLLO

6.4.2.1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

La comunicación constituye un pilar fundamental en la gestión organizacional, ya que permite alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa y fortalecer la cohesión interna. En la firma Cáliz Contadores se ha identificado la necesidad de optimizar los canales formales e informales de interacción, garantizando que la información circule de manera clara, oportuna y bidireccional. En este sentido, la propuesta de estrategias de comunicación y retroalimentación efectiva busca crear un entorno donde los colaboradores puedan expresar sus ideas, recibir orientación constante y participar activamente en la mejora de los procesos, reduciendo la rumorología y potenciando la confianza organizacional.

6.4.2.1.1. REUNIONES PERIÓDICAS DE RETROALIMENTACIÓN

Las reuniones periódicas de retroalimentación consisten en encuentros formales y planificados entre supervisores y colaboradores para revisar avances, identificar dificultades, aclarar dudas y reconocer logros alcanzados. Su propósito es mantener una comunicación bidireccional que permita orientar las tareas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, al tiempo que se fortalecen la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia.

Entre sus principales ventajas se destacan: la detección temprana de problemas que puedan

afectar el desempeño, la reducción de la rumorología dentro de la organización, el fomento de un clima laboral basado en la transparencia y la participación, así como la creación de espacios de reconocimiento que incrementan la satisfacción y el compromiso del personal. Además, estas reuniones facilitan la toma de decisiones informadas y promueven la mejora continua en los procesos de trabajo.

Tabla 12: *Plantilla de programación de reuniones de retroalimentación*

Fecha	Área/Departamento	Objetivo de la reunión	Temas a tratar	Responsable	Seguimiento/Acciones
DD/MM/AA AA	Contabilidad	Revisar cumplimiento de metas mensuales	Reportes atrasados, calidad de entregas	Jefe de área	Establecer fechas límite y responsables
DD/MM/AA AA	Auditoría	Identificar necesidades de capacitación	Uso de software contable	Coordinador	Programar taller técnico
DD/MM/AA AA	Recursos Humanos	Evaluar satisfacción laboral	Comunicación interna, incentivos	Gerente de RRHH	Diseñar encuesta de percepción
DD/MM/AA AA	General (toda la firma)	Reconocer logros y presentar avances	Indicadores de productividad	Dirección General	Publicar resultados en boletín interno

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.1.2. BOLETÍN INFORMATIVO MENSUAL

El boletín informativo mensual consiste en un documento digital distribuido a todo el personal, cuyo propósito es mantenerlos al tanto de los logros, actividades y novedades de la firma. Este mecanismo promueve la transparencia, refuerza la cultura organizacional y motiva a los colaboradores al visibilizar sus aportes dentro de la empresa. Se estructura en secciones fijas como noticias internas, reconocimientos, próximos proyectos y recordatorios importantes, garantizando que la información llegue de manera clara y ordenada.

Entre sus principales ventajas se encuentran: mejorar la circulación de la información evitando rumores, aumentar el sentido de pertenencia al destacar logros individuales y colectivos,

facilitar la alineación con los objetivos estratégicos de la organización y fomentar una cultura de reconocimiento continuo. Asimismo, funciona como un canal permanente de comunicación, accesible en todo momento, que contribuye a fortalecer la identidad corporativa.



Figura 33: Machote de Boletín Informativo <https://calix-contadores.netlify.app/>

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.1.3. BUZÓN VIRTUAL DE SUGERENCIAS

El buzón virtual de sugerencias se concibe como un canal digital permanente en el que los colaboradores puedan expresar de manera abierta o anónima sus ideas, inquietudes, propuestas de mejora y observaciones sobre la dinámica laboral. Su implementación busca fortalecer la cultura de participación activa y asegurar que las opiniones del personal sean tomadas en cuenta en la

toma de decisiones. Este espacio permitirá recopilar información valiosa sobre aspectos relacionados con la comunicación, el liderazgo, la motivación y el desempeño, generando insumos directos para diseñar acciones correctivas y preventivas.

Para garantizar su accesibilidad y confidencialidad, se recomienda utilizar plataformas de mensajería virtual ya disponibles en el entorno laboral, como Microsoft Teams o Slack, donde puede habilitarse un canal exclusivo de “Sugerencias y Retroalimentación”. Asimismo, se sugiere la creación de un formulario digital (por ejemplo, en Microsoft Forms o Google Forms) vinculado al canal, lo cual permitirá sistematizar las respuestas y darles seguimiento en plazos definidos. Esta modalidad asegura que el personal pueda participar desde cualquier dispositivo y en cualquier momento, reduciendo barreras de comunicación y promoviendo un ambiente organizacional más inclusivo y colaborativo.



Figura 34: Paso 1 – Crear el canal en Microsoft Teams

Fuente: Elaboración propia

El primer paso consiste en habilitar un canal exclusivo en Microsoft Teams denominado “Sugerencias y Retroalimentación”. Este canal servirá como espacio centralizado para gestionar todas las aportaciones del personal, garantizando orden y trazabilidad.

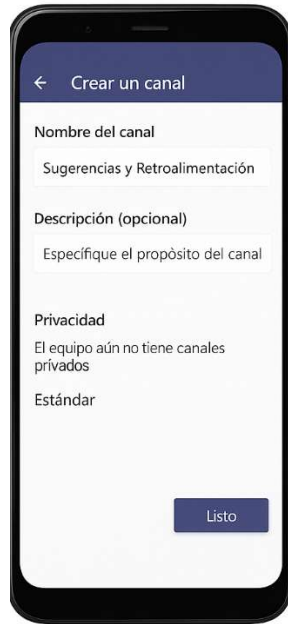


Figura 35: Paso 2 – Diseñar formulario digital vinculado

Fuente: Elaboración propia

El segundo paso implica la creación de un formulario en Microsoft Forms, configurado para permitir respuestas anónimas. Este se vincula directamente al canal de Teams, de modo que los colaboradores puedan acceder fácilmente al buzón virtual en cualquier momento.

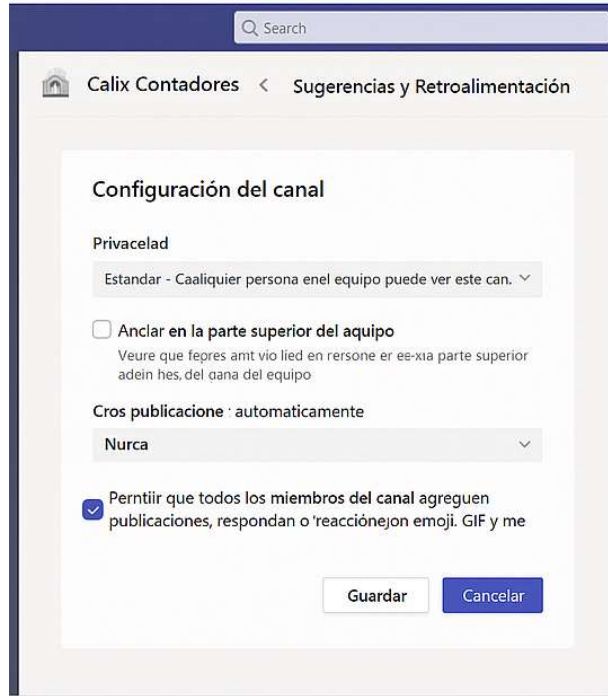


Figura 36: Paso 3 – Publicar y socializar el acceso

Fuente: Elaboración propia

Una vez creado el canal y el formulario, se debe publicar un mensaje anclado en Teams con las instrucciones de uso y el enlace de acceso. Además, se recomienda socializarlo en reuniones internas para fomentar la participación activa de todos los colaboradores.

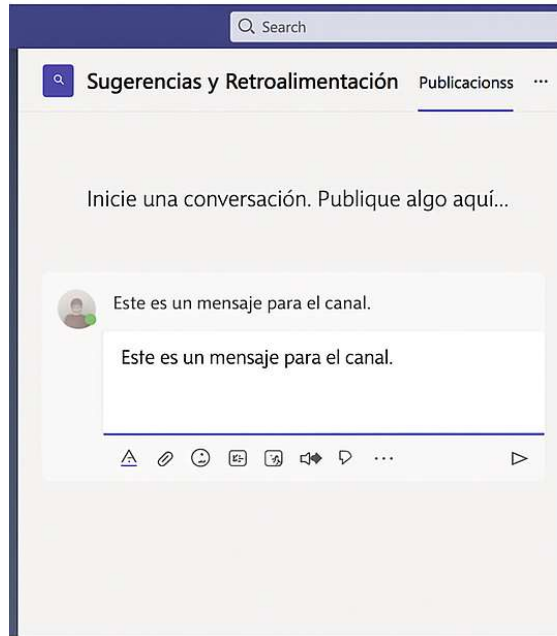


Figura 37: Paso 4 – Revisar y clasificar sugerencias

Fuente: Elaboración propia

El comité designado revisará semanalmente las sugerencias recibidas, clasificándolas en categorías como comunicación, liderazgo, motivación o procesos internos. Esta clasificación facilitará la identificación de tendencias y la priorización de acciones correctivas.



Figura 38: Paso 5 – Retroalimentar resultados al personal

Fuente: Elaboración propia

El último paso consiste en comunicar mensualmente al personal un resumen de las sugerencias recibidas y las medidas adoptadas. Esta retroalimentación cierra el ciclo de participación y refuerza la confianza de los colaboradores en el impacto real de sus aportes.

6.4.2.1.4. MESAS DE TRABAJO INTERDEPARTAMENTALES

Las mesas de trabajo interdepartamentales se constituyen como espacios formales de diálogo, colaboración y coordinación entre las diferentes áreas de la firma Cáliz Contadores. Su propósito es generar un ambiente de cooperación que permita abordar problemáticas comunes, diseñar soluciones conjuntas y fortalecer la integración del equipo. Estas sesiones se realizarán de manera trimestral, bajo una metodología participativa que fomente la innovación, la resolución de conflictos y el intercambio de buenas prácticas. Además, contribuirán a alinear los objetivos de cada departamento con las metas organizacionales, optimizando la eficiencia global de la empresa.

Tabla 13: *Mesas de trabajo interdepartamentales*

Aspecto	Descripción
Frecuencia	Una vez cada tres meses (trimestral).
Duración	Sesiones de 2 a 3 horas.
Participantes	Representantes de cada área (contabilidad, auditoría, administración, RRHH).
Objetivos principales	Compartir avances, identificar problemas comunes, proponer soluciones conjuntas.
Metodología de trabajo	Dinámicas participativas, lluvia de ideas, acuerdos por consenso.
Responsable de coordinación	Jefatura de Recursos Humanos.
Productos esperados	Acta de acuerdos, plan de acción conjunto y compromisos de seguimiento.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.1.5. ENCUESTAS TRIMESTRALES DE PERCEPCIÓN COMUNICACIONAL

Las encuestas trimestrales de percepción comunicacional se aplicarán como un instrumento estructurado para evaluar la efectividad de los canales de comunicación interna, la calidad de la retroalimentación, el liderazgo y el reconocimiento del desempeño en la firma Cáliz Contadores. Este mecanismo formará parte del sistema de evaluación 360°, garantizando que la retroalimentación provenga de superiores, pares y subordinados.

Los resultados obtenidos servirán para identificar áreas de mejora en las relaciones laborales y medir el impacto de las estrategias de liderazgo y comunicación implementadas. Las encuestas se aplicarán cada trimestre, de forma anónima y confidencial, y sus resultados serán analizados por el área de Talento Humano para ajustar los planes de acción.

Formato de Encuesta de Percepción Comunicacional

Instrucciones: Marque con una la opción que mejor refleje su percepción.

Dimensión I. Comunicación interna

1. La información que recibo en la empresa es clara y fácil de entender.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Los mensajes internos me llegan en el momento oportuno.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Los canales de comunicación (reuniones, Teams, boletines, etc.) son accesibles y suficientes.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

4. A veces la información que recibo es confusa o contradictoria.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Dimensión II. Retroalimentación y desempeño

5. Recibo retroalimentación constructiva y útil de mis superiores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Tengo la oportunidad de expresar mis opiniones y sugerencias en mi equipo de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Mis compañeros me brindan comentarios que contribuyen a mejorar mi desempeño.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Considero que la retroalimentación que doy a otros es valorada y tomada en cuenta.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Dimensión III. Liderazgo

9. Mi jefe inmediato demuestra habilidades de liderazgo participativo y comunicación efectiva.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. El liderazgo que se ejerce en mi área motiva al equipo a alcanzar los objetivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Siento que las decisiones de mis superiores son justas y basadas en criterios objetivos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Dimensión IV. Reconocimiento y motivación

12. En la empresa se reconocen los logros individuales y colectivos de los colaboradores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Los incentivos o reconocimientos que otorga la

organización me motivan a mejorar mi desempeño.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. El reconocimiento que doy a otros compañeros es valorado por ellos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. En ocasiones, el esfuerzo adicional que realizo no es suficientemente valorado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.2.2. FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES

El fortalecimiento del liderazgo en los mandos medios y superiores constituye una acción clave para consolidar un clima organizacional positivo y un desempeño laboral eficiente. En la firma Cáliz Contadores, los líderes son responsables de orientar, motivar y guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que resulta esencial dotarlos de herramientas que fortalezcan sus competencias de gestión. La propuesta busca promover un estilo de liderazgo transformacional, basado en la comunicación efectiva, la motivación, el reconocimiento y la capacidad de inspirar compromiso en los equipos de trabajo.

6.4.2.2.1. CAPACITACIONES EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Las capacitaciones en liderazgo transformacional estarán orientadas a fortalecer las competencias de los mandos medios y superiores de la firma Cáliz Contadores, con el fin de consolidar un estilo de dirección que inspire, motive y fomente la participación activa de los equipos. Este proceso formativo combinará sesiones teóricas y prácticas en temas de comunicación asertiva, gestión emocional y resolución de conflictos, integrando dinámicas que promuevan la innovación, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de guiar al personal hacia los objetivos organizacionales.

El programa se desarrollará en modalidad mixta (presencial y virtual) e incluirá talleres, estudios de caso y simulaciones que permitan aplicar los conocimientos en contextos reales. Además, se fomentará la autoevaluación y la retroalimentación continua para que cada líder identifique sus fortalezas y áreas de mejora. El impacto de las capacitaciones será medido a través de encuestas de satisfacción, indicadores de clima laboral y comparaciones en el desempeño de los equipos, garantizando así un beneficio directo para la organización.

Tabla 14: *Temario propuesto para las capacitaciones*

Tema	Objetivo de la sesión	Duración estimada	Modalidad
1. Fundamentos del liderazgo transformacional	Comprender los principios del liderazgo transformacional y su diferencia con otros estilos de dirección.	2 horas	Presencial
2. Comunicación asertiva y escucha activa	Desarrollar habilidades para transmitir mensajes claros y fomentar una retroalimentación	3 horas	Taller práctico

	efectiva.		
3. Motivación y gestión del talento humano	Identificar estrategias para inspirar a los equipos y aumentar el compromiso organizacional.	2 horas	Virtual
4. Inteligencia emocional aplicada al liderazgo	Aprender a reconocer, gestionar y canalizar las emociones propias y del equipo en situaciones laborales.	3 horas	Taller vivencial
5. Resolución de conflictos y negociación efectiva	Practicar técnicas de mediación y negociación para resolver desacuerdos internos de manera constructiva.	3 horas	Presencial
6. Delegación de responsabilidades y empoderamiento de equipos	Fortalecer la capacidad de asignar tareas estratégicamente y fomentar la autonomía en los colaboradores.	2 horas	Virtual
7. Toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia	Desarrollar competencias para analizar datos, evaluar riesgos y tomar decisiones acertadas.	2 horas	Presencial
8. Innovación y creatividad en la gestión de equipos	Estimular la creatividad y generar dinámicas innovadoras para la mejora continua.	2 horas	Taller práctico
9. Retroalimentación constructiva y evaluación 360°	Implementar mecanismos de feedback integral para potenciar el desempeño de los líderes y sus equipos.	3 horas	Presencial
10. Elaboración de un plan personal de desarrollo de liderazgo	Diseñar un plan de mejora individual con metas claras para aplicar lo aprendido.	2 horas	Virtual

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.2.2. DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN 360°

El diseño del formato de evaluación 360° se desarrollará como una herramienta integral para valorar el desempeño y las competencias de liderazgo de los mandos medios y superiores de la firma Cáliz Contadores. Su estructura permitirá recopilar retroalimentación desde diversas perspectivas superiores, pares, subordinados y autoevaluación, garantizando una apreciación equilibrada, objetiva y constructiva. El instrumento se basará en una escala Likert de cinco niveles, distribuyendo los ítems en dimensiones clave: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, orientación a resultados y valores institucionales. Este formato fomentará la cultura de retroalimentación continua, impulsando el desarrollo profesional, la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento del compromiso institucional.

Nombre del evaluado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Evaluador: Superior inmediato Par Subordinado Autoevaluación

Periodo evaluado: _____

Dimensión I. Liderazgo y toma de decisiones

Ítem	Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Inspira confianza y motiva a su equipo para alcanzar metas.					
2	Fomenta la participación del personal en la toma de decisiones.					
3	Muestra capacidad para resolver conflictos de manera constructiva.					

Dimensión II. Comunicación y retroalimentación

Ítem	Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	Comunica información de forma clara, precisa y oportuna.					
5	Escucha activamente					

	y valora las opiniones de los demás.					
6	Ofrece retroalimentación constructiva orientada a la mejora continua.					

Dimensión III. Trabajo en equipo y colaboración

Ítem	Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	Promueve la cooperación y el respeto entre los miembros del equipo.					
8	Participa activamente en la resolución conjunta de problemas.					
9	Reconoce y valora los aportes de los demás colaboradores.					

Dimensión IV. Orientación a resultados

Ítem	Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	Cumple con los objetivos y plazos establecidos.					
11	Asume responsabilidad por los resultados obtenidos.					
12	Se esfuerza por mejorar la eficiencia y la calidad de su					

	trabajo.					
--	----------	--	--	--	--	--

Dimensión V. Valores institucionales

Ítem	Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13	Actúa con ética, transparencia y compromiso.					
14	Representa positivamente a la empresa frente a clientes y compañeros.					
15	Se identifica con la misión, visión y valores de <i>Cáliz Contadores</i> .					

Observaciones del evaluador:

Promedio global obtenido: _____ / 5

Nivel de desempeño: Sobresaliente Satisfactorio En desarrollo Por mejorar

Firma del evaluador: _____

Firma del evaluado: _____

Fecha: ___ / ___ / _____

6.4.2.2.3. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 360°

La evaluación de desempeño 360° es una herramienta integral que permite valorar el rendimiento de los líderes desde múltiples perspectivas, incluyendo la autoevaluación, la retroalimentación de jefes, compañeros y subordinados. Este enfoque holístico busca obtener una visión más completa y objetiva de las competencias directivas, identificando fortalezas y áreas de mejora en aspectos como la comunicación, la gestión de equipos, la toma de decisiones y la capacidad de motivar.

En la firma Cáliz Contadores, esta práctica se implementará de forma periódica y confidencial, utilizando cuestionarios estructurados y plataformas digitales seguras para recopilar la información. Los resultados serán analizados por el área de recursos humanos y discutidos con cada líder, generando un plan de acción personalizado orientado a reforzar sus habilidades y contribuir al fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño colectivo.



Figura 39: *Evaluación de desempeño 360°*

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.2.4. PROGRAMA DE MENTORÍA INTERNA

El programa de mentoría interna se concibe como una estrategia de desarrollo profesional

que busca potenciar las capacidades de los colaboradores a través del acompañamiento de líderes con mayor experiencia dentro de la firma. Este espacio permitirá la transferencia de conocimientos, habilidades y valores organizacionales, fomentando una cultura de aprendizaje continuo y colaboración. Con ello, se espera fortalecer la preparación del personal más joven y al mismo tiempo consolidar el liderazgo de quienes asumen el rol de mentores.

En la firma Cáliz Contadores, la mentoría se desarrollará mediante sesiones periódicas en las que se abordarán temáticas vinculadas al crecimiento profesional, la gestión de equipos, la toma de decisiones y la ética en el ejercicio contable. Además, se promoverán actividades prácticas como resolución de casos reales, elaboración de planes de desarrollo y retroalimentación personalizada. De esta manera, se generará un proceso de crecimiento mutuo que contribuirá a mejorar tanto el desempeño individual como el clima organizacional.

PARTICIPA EN NUESTRO!

PROGRAMA DE MENTORÍA INTERNA



REUNIONES MENSUALES DE
ASESORAMIENTO Y DESARROLLO
PROFESIONAL

FOMENTA TU CRECIMIENTO JUNTO
A UNA PERSONA CON EXPERIENCIA

Tema	Actividad de sesión durarementada
3 ohras	2 horas



Figura 40: *Boletín informativo*

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: *Contenidos del programa de mentoría interna*

Tema	Descripción	Duración estimada	Modalidad
Introducción al liderazgo ético	Principios de liderazgo responsable y su aplicación en el ámbito contable.	2 horas	Sesión presencial
Gestión del tiempo y proyectos	Estrategias para organizar tareas, cumplir plazos y liderar proyectos internos.	2 horas	Taller práctico
Comunicación asertiva	Técnicas para expresar ideas con claridad y escuchar de manera activa.	1.5 horas	Sesión interactiva

Toma de decisiones estratégicas	Análisis de problemas y selección de alternativas con base en evidencia.	2 horas	Estudio de casos
Desarrollo profesional continuo	Elaboración de un plan de crecimiento individual y metas de carrera.	2 horas	Mentoría guiada

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.2.5. REPORTES DE DESEMPEÑO Y MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO

Los reportes de desempeño y métricas de seguimiento se implementarán como una herramienta estratégica para monitorear la evolución del liderazgo y el desempeño del personal en la firma Cáliz Contadores. Este componente permitirá obtener información objetiva y continua sobre los avances alcanzados por los mandos medios y superiores, así como el impacto de las acciones formativas en la productividad y el clima organizacional.

A través de la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos, se garantizará una evaluación integral del progreso, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencias y la mejora constante de los procesos de gestión del talento humano.

Formato de Reporte de Desempeño y Métricas de Seguimiento

Empresa: Cáliz Contadores

Área: _____

Periodo evaluado: _____

Colaborador evaluado: _____

Cargo: _____

Evaluador: _____

Tipo de evaluación: Autoevaluación Jefatura directa Par Subordinado

1. Resultados generales

Indicador evaluado	Descripción del criterio	Meta esperada	Resultado obtenido	Nivel de cumplimiento (%)
Cumplimiento de metas	Logro de objetivos asignados al cargo	100%	_____	_____%
Calidad del trabajo	Precisión, orden y cumplimiento de procedimientos	95%	_____	_____%
Comunicación y trabajo en equipo	Colabora eficazmente y mantiene relaciones respetuosas	90%	_____	_____%
Liderazgo y toma de decisiones	Orienta, guía y motiva a su equipo (solo mandos medios/superiores)	90%	_____	_____%
Puntualidad y asistencia	Cumplimiento de horarios y compromisos laborales	95%	_____	_____%
Innovación y mejora continua	Propone soluciones, ideas o ajustes al proceso	80%	_____	_____%
Compromiso institucional	Cumple normas, participa en actividades y apoya la cultura organizacional	100%	_____	_____%

2. Evaluación cualitativa

Fortalezas identificadas:

--

Oportunidades de mejora:

--

3. Retroalimentación general

Fuente de evaluación	Promedio obtenido /5	Comentarios relevantes
Autoevaluación	_____	_____
Jefatura directa	_____	_____
Pares	_____	_____
Subordinados	_____	_____

4. Plan de acción y seguimiento

Acción propuesta	Responsable	Plazo estimado	Indicador de logro
Capacitación en liderazgo transformacional	RRHH / Jefatura	3 meses	% de líderes capacitados
Refuerzo en comunicación interna	RRHH / Colaborador	2 meses	Mejora $\geq 10\%$ en encuesta trimestral
Revisión de metas individuales	Jefatura directa	1 mes	Plan de metas actualizado

5. Conclusiones del periodo

El desempeño general del colaborador durante el periodo evaluado se clasifica como:

Sobresaliente (90–100%)

Satisfactorio (80–89%)

En desarrollo (70–79%)

Por mejorar (<70%)

Firma del evaluador: _____

Firma del colaborador: _____

Fecha: ___ / ___ / _____

6.4.2.3. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Los programas de reconocimiento y motivación constituyen un eje estratégico para fortalecer el compromiso, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de la firma Cáliz Contadores. Reconocer los logros individuales y colectivos no solo eleva la moral del equipo, sino que también promueve una cultura organizacional orientada al mérito, al esfuerzo y a la innovación. La implementación de estas iniciativas contribuye a disminuir la rotación, mejorar el clima laboral y aumentar la productividad, generando un impacto positivo tanto en la experiencia del trabajador como en la competitividad de la empresa.

En este contexto, el reconocimiento se plantea no únicamente desde incentivos monetarios, sino también desde mecanismos simbólicos y sociales que visibilicen los aportes del personal. La motivación, por su parte, se impulsa mediante la creación de espacios que fomenten la integración, la confianza y la superación personal, favoreciendo la cohesión y el rendimiento colectivo.

6.4.2.3.1. PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO MENSUAL “COLABORADOR DESTACADO”

El programa de reconocimiento mensual “*Colaborador destacado*” está diseñado para valorar y visibilizar el esfuerzo, compromiso y contribución de los trabajadores de la firma Cáliz Contadores. Su propósito es fortalecer la motivación, reforzar los valores institucionales y fomentar un ambiente laboral positivo mediante el reconocimiento público de quienes se distinguen en el cumplimiento de sus responsabilidades. Este reconocimiento se centra en destacar no solo los resultados laborales, sino también actitudes como la colaboración, la iniciativa, la innovación y el liderazgo positivo, promoviendo así una cultura organizacional orientada al mérito.

Pasos para la implementación del programa

1. Definición de criterios de evaluación

Establecer parámetros claros como puntualidad, calidad en el trabajo, trabajo en equipo, innovación y actitud proactiva.

2. Convocatoria interna

Informar al personal al inicio de cada mes sobre el proceso de elección y los criterios establecidos, a través de correos y boletines internos.

3. Nominación de candidatos

Los supervisores de cada área proponen a los colaboradores que cumplan con los criterios definidos.

4. Evaluación de candidatos

Un comité de reconocimiento (integrado por representantes de recursos humanos y gerencia) analiza las propuestas y selecciona al colaborador más destacado.

5. Anuncio del ganador

Comunicar públicamente al colaborador seleccionado en una reunión general mensual y mediante el boletín informativo interno.

6. Entrega del reconocimiento

Otorgar un diploma simbólico y un incentivo (ej. día libre, tarjeta de regalo o mención especial en redes internas de la empresa).

7. Retroalimentación y motivación

Brindar al resto del personal un mensaje de motivación, recordando la importancia de los valores y actitudes reconocidas para inspirar a todos a seguir mejorando.

6.4.2.3.2. JORNADAS DE MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN LABORAL

Las jornadas de motivación e integración laboral se conciben como espacios periódicos destinados a fortalecer la cohesión del equipo de trabajo en la firma Cáliz Contadores, a través de actividades recreativas, dinámicas de grupo y espacios de reflexión que promuevan la confianza, el compañerismo y el sentido de pertenencia. Estas jornadas permiten reducir el estrés laboral, mejorar las relaciones interpersonales y generar un ambiente positivo que estimule la productividad y el compromiso de los colaboradores. Asimismo, buscan equilibrar el desarrollo profesional con el bienestar personal, reconociendo que la motivación constituye un factor clave en la mejora del desempeño.

Pasos para la implementación de las jornadas

1. Planificación del calendario anual

Definir al inicio del año las fechas de realización (por ejemplo, una jornada cada trimestre) para garantizar la participación organizada de todo el personal.

2. Definición de objetivos y temáticas

Seleccionar los temas centrales de cada jornada (ej. liderazgo, trabajo en equipo, manejo del estrés, innovación) y definir metas claras de integración y motivación.

3. Diseño de actividades dinámicas

Preparar talleres, charlas motivacionales, convivencias recreativas y dinámicas de grupo que fomenten la colaboración y el aprendizaje práctico.

4. Logística y recursos

Establecer el lugar, materiales, facilitadores externos (cuando sea necesario) y presupuesto destinado a la actividad.

5. Ejecución de la jornada

Desarrollar las actividades en un ambiente participativo, asegurando la inclusión de todos los colaboradores y promoviendo la interacción positiva.

6. Evaluación y retroalimentación

Aplicar una encuesta breve al final de cada jornada para medir la satisfacción de los participantes y recoger sugerencias de mejora para futuras actividades.

6.4.2.4. PLANES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Los planes de capacitación y desarrollo profesional constituyen un eje estratégico para potenciar las competencias técnicas y habilidades blandas del personal de la firma Cáliz Contadores. Su propósito es garantizar que los colaboradores cuenten con los conocimientos y destrezas necesarias para responder a las exigencias del entorno laboral, fomentando al mismo tiempo su crecimiento individual y su proyección dentro de la organización. Estos planes integran tanto programas formativos en áreas contables, fiscales y de auditoría, como actividades orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Además, se conciben

como un proceso continuo y sistemático, acompañado de mecanismos de evaluación que aseguren la aplicabilidad de lo aprendido y el impacto positivo en el desempeño laboral y en el clima organizacional.

Tabla 16: *Plan de capacitación y desarrollo profesional*

Área de capacitación	Tema específico	Objetivo de aprendizaje	Modalidad	Duración estimada	Frecuencia	Responsable	Producto esperado
Contabilidad y auditoría	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Actualizar conocimientos en normativa internacional y su aplicación práctica.	Taller presencial	12 horas	Semestral	Coordinador académico	Estados financieros preparados conforme NIIF.
Fiscalidad y tributación	Actualización en leyes tributarias nacionales	Capacitar al personal sobre las reformas fiscales vigentes y sus implicaciones.	Conferencia virtual	6 horas	Trimestral	Departamento legal-fiscal	Reportes tributarios actualizados y sin errores.
Tecnología aplicada	Uso de software contable y ERP	Desarrollar competencias en el manejo de sistemas tecnológicos para optimizar procesos.	Curso práctico	10 horas	Trimestral	Área de TI	Incremento en la eficiencia de registros contables.
Habilidades blandas	Comunicación asertiva y trabajo en equipo	Fortalecer la colaboración y las relaciones interpersonales en el entorno laboral.	Taller vivencial	8 horas	Trimestral	RRHH	Mejora en indicadores de clima organizacional.
Liderazgo y gestión	Liderazgo transformacional	Desarrollar capacidades de motivación, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas.	Workshop con dinámicas	10 horas	Semestral	Consultor externo	Líderes con planes de mejora personalizados.

Desarrollo profesional	Ética y responsabilidad profesional	Sensibilizar sobre la importancia de la ética en el ejercicio contable.	Seminario	5 horas	Anual	Comité de ética	Compromiso reforzado con valores institucionales.
Innovación y mejora continua	Creatividad e innovación en procesos	Impulsar nuevas ideas que optimicen el trabajo diario y generen valor a la firma.	Laboratorio de innovación	12 horas	Semestral	Comité de innovación	Propuestas de mejora implementadas en procesos internos.

Fuente: Elaboración Propia

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control constituyen un componente esencial para asegurar la efectividad y sostenibilidad de la propuesta planteada en la firma Cáliz Contadores. Su propósito es establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan monitorear los avances, verificar el cumplimiento de los objetivos y realizar ajustes oportunos cuando sea necesario. Estas medidas funcionan como un sistema de retroalimentación permanente, donde se recogen datos cuantitativos y cualitativos que facilitan la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas a la alta dirección.

De igual manera, las medidas de control permiten valorar el impacto de las acciones implementadas en el clima organizacional y el desempeño laboral, garantizando que los recursos invertidos generen resultados visibles y medibles. Para ello, se definen indicadores específicos, responsables de seguimiento, frecuencia de evaluación y mecanismos de reporte que aseguren la transparencia en el proceso. De esta manera, la organización no solo fortalece la gestión de los programas propuestos, sino que también consolida una cultura de mejora continua basada en la evidencia.

Tabla 17: *Medidas de control de la propuesta*

Área de intervención	Medida de control	Indicador clave (KPI)	Frecuencia	Responsable	Producto esperado
Comunicación y retroalimentación	Aplicación de encuestas de percepción	Nivel de satisfacción >80% en	Trimestral	RRHH	Reportes de resultados y planes de

ión	interna	claridad y oportunidad de la información			mejora.
Liderazgo	Evaluaciones de desempeño 360°	Cumplimiento de metas de desarrollo >70% de líderes	Semestral	Comité de liderazgo	Informes individuales y planes de mejora personalizados.
Reconocimiento y motivación	Registro de participación en programas de reconocimiento	≥ 90% de colaboradores reconocidos al menos una vez al año	Mensual	Comité de reconocimiento	Listados y actas de premiación.
Capacitación y desarrollo	Control de asistencia y evaluación de aprendizaje	85% de aprobación en evaluaciones post-capacitación	Por cada curso	Coordinación académica	Certificados de participación y reportes de aprendizaje.
Clima organizacional	Encuestas generales de clima laboral	Mejora progresiva de ≥10% en indicadores de cohesión y satisfacción	Anual	Dirección general	Informe de resultados comparativos año con año.
Productividad	Seguimiento de cumplimiento de objetivos departamentales	90% de metas alcanzadas en las áreas clave	Trimestral	Jefaturas de área	Informes de gestión y tableros de control.
Cultura de mejora continua	Registro de propuestas recibidas en buzón virtual	≥ 15 propuestas útiles generadas al año	Trimestral	Comité de innovación	Informe de seguimiento y propuestas implementadas.

Fuente: Elaboración propia

6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 18: *Cronograma de Implementación*

Actividad	Responsable principal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1. Diseño y envío de boletines informativos mensuales	RRHH / Comunicación interna	X	X	X	X	X	X
2. Capacitaciones en liderazgo participativo	RRHH / Consultor externo		X	X	X	X	
3. Implementación de Evaluación 360°	RRHH / Jefaturas		X	X	X		
4. Programa “Colaborador destacado”	RRHH / Dirección	X	X	X	X	X	X
5. Jornadas de motivación e integración	RRHH / Gerencia general		X			X	
6. Monitoreo y aplicación de encuestas trimestrales de percepción	RRHH / Coordinadores	X		X		X	
				X	Actividad en ejecución		

Fuente: Elaboración Propia

6.7. PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

La implementación de la propuesta integral de mejora organizacional en la firma Cáliz Contadores requiere de un presupuesto moderado, distribuido de acuerdo con las actividades estratégicas planificadas. El enfoque principal es garantizar que los recursos financieros se destinen de manera eficiente, priorizando acciones de alto impacto como la capacitación, los programas de reconocimiento y la adquisición de herramientas tecnológicas de bajo costo. El presupuesto se ajusta a la realidad de una firma de servicios profesionales, evitando gastos excesivos y privilegiando inversiones que generen valor agregado en el clima laboral y en el desempeño del personal.

El impacto esperado de este presupuesto se refleja en el fortalecimiento de la motivación, la cohesión del equipo y la productividad general de la empresa. Invertir en programas de capacitación, comunicación y liderazgo asegura no solo la retención del talento humano, sino también una mayor satisfacción de los clientes al recibir un servicio más eficiente. Asimismo, el bajo nivel de inversión tecnológica propuesto es sostenible y genera beneficios a largo plazo, convirtiendo cada lempira invertido en un multiplicador de valor organizacional.

Tabla 19: Presupuesto de Implementación

Concepto	Costo unitario (LPS)	Frecuencia / Cantidad	Total (LPS)	Responsable	Indicador de impacto
Boletín informativo mensual (diseño y envío)	1,500	6 meses	9,000	RRHH	Aumento del 15% en percepción de comunicación interna
Capacitaciones en liderazgo (talleres)	5,000	4 sesiones	20,000	Consultor externo / RRHH	Mejora del 20% en evaluación 360°
Evaluaciones 360° (plataforma o formularios digitales)	3,000	2 aplicaciones	6,000	RRHH / Jefaturas	Identificación de brechas de desempeño
Programa “Colaborador destacado” (diploma + incentivo)	2,000	6 reconocimientos	12,000	RRHH	Incremento del 10% en motivación laboral
Jornadas de motivación e integración	8,000	2 eventos	16,000	RRHH / Dirección	Reducción del 5% en rotación voluntaria
Plataforma buzón virtual (Microsoft Teams)	4,500	Suscripción anual	4,500	TI / RRHH	Mayor fluidez en retroalimentación
Materiales de capacitación y dinámicas	2,500	4 actividades	10,000	RRHH / Facilitadores	Incremento del 15% en participación
Monitoreo y control (encuestas trimestrales)	1,500	2 encuestas	3,000	RRHH	Cumplimiento del 100% del plan de seguimiento
Total					Lps. 80,500.00

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G. (2020). *Satisfacción laboral vs Clima organizacional “Percepciones de los empleados de una organización comercial de Guatemala”*. Repositorio de la Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/612d8f4e-5758-4a05-89e0-0a27cc3af5e9/content>
- Aguirre, M. (2023). *Estudio de clima organizacional de la empresa INAVIH S.A. (Inversiones Avícolas de Honduras), en Honduras*. Zamorano: <https://bdigital.zamorano.edu/items/ff91a1e3-51c3-42f8-9311-959858ebc59e>
- Alcázar, P. (2020). Estilo De Liderazgo Y Compromiso Organizacional: Impacto Del Liderazgo Transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), 1-22. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La Investigación Científica*. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%20CIENT%8DFICA.pdf>
- Armenteros, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1-20. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601189
- Baía, A., & Ventura, M. (2021). Impact of Work Climate and Workers' Satisfaction in COBA SA in Portugal . *European Journal of Business and Management* , 13(18). <https://doi.org/https://pdfs.semanticscholar.org/3f1a/99a5b12abe75b68834c4504b38d111493c91.pdf>
- Bandhu, D., Mohan, M., Nittala, P., & Jadhav, P. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>

- Bauce, G., Córdova, M., & Avila, A. (2018). *Operacionalización de variables*.
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>
- Bauwens, R., Audanert, M., & Decramer, A. (2023). Performance Management Systems, Innovative Work Behavior and the role of Transformational Leadership: An Experimental Approach. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 11(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bosak, J., & Dawson, J. (2022). Employee Involvement Climate and Climate Strength: A study of employee attitudes and organizational effectiveness in UK hospitals. . *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 18-38.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2016-0060>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Nuñez, M. (2020). Origen, Desarrollo y Evolución del Constructo Clima Organizacional. *Empresarial*, 12(46), 12-23.
<https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Bustamante, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 234-261. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Cardozo, A. (2021). El Enfoque Rrhh 4.0. ¿Está Cambiando Finalmente La Función Recursos Humanos? *Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional*, 6(5), 1-34. <https://doi.org/https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/9-febrero21/enfoque-rrhh40>
- Castro, A., Torres, J., & Díaz, P. (2022). El papel de la comunicación interna. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55(2), 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Coello Osorio, K., & Solórzano Flores, I. (2024). *Clima laboral y su relación con el desempeño y la satisfacción laboral del personal en Tigo Business, Tegucigalpa*. Repositorio de Universidad Tecnológica Centroamericana:

- <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/1c209952-1726-480c-a863-11a1d04ef132/content>
- Condori-Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Curso Taller : <https://www.aacademica.org/cporfirio/18.pdf>
- Corona, L., & Fonseca, M. (2023, Febrero 27). *Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo si, cuándo no?* MediSur: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2023000100269
- Cuba, E., & Cuba, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(1), 342-357. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Das, M., & Hossain, A. (2023). An Empirical Investigation of the Relationship between Organizational Climate and Employee Job Performance in Bangladesh. *BUFT Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-20. <https://doi.org/10.58481/BJBE2307>
- Dessler, G. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson International.
- Díaz, J., Ledesma, M., Cárdenas, J., & Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Duarte, O. (2022). *Estudio de clima organizacional en la empresa de SNAP De Honduras*. <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/2eaf8ad7-d621-4323-81e5-68846357a6d5/content>
- Escudero, J. (2022). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Codiempaques del Ecuador*. Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6212>
- Fallas, N., & Mejias, L. (2022). *Análisis del clima organizacional y propuesta de un plan de mejoramiento para el área administrativa de la empresa Ticoplant S.A*. Repositorio de la Universidad Nacional de Costa Rica: <https://repositorio.una.ac.cr/items/5635179a-97d4-477c-bbb6-fc927e5214bc>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Discalia*, 11(3), 62-79. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7692391.pdf>
- Flores, K., Bustos, J., & Durán, C. (2024). Desempeño laboral en trabajadores mexicanos,

- implicación del capital psicológico y el clima organizacional . *Revista Electrónica de Psicología de la FES Zaragoza-UNAM*, 14(27), 36-45.
https://doi.org/https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2022/Publicaciones/revistas/Rev_Elec_Psico/Vol_14_No_27/REP14%2827%29-art4.pdf
- Galarza, C. (2020). Los Alcances de una Investigación. *Ciencia América*, 9(3), 1-6.
<https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>.
- García, M. (2020). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 5(42), 43-61.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica. *Logos Signum*, 5(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- Gil, A., Mataveli, M., García, J., & Ibanez, L. (2023). Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 6(5), 1-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12601>
- Guzmán, G., Sánchez, W., & Placencia, V. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología *. *Revista CEA*, 6(12).
<https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- Hashimoto, H., & Maeda, K. (2021). Collegial Organizational Climate Alleviates Japanese Schoolteachers' Risk for Burnout. *Front. Psychol*, 12(5).
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.737125>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- Hernández, S., & Duana, D. (2020). Hipótesis de Investigación. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 8(16), 42-43.

- <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kishore, K., & Sandhu, M. (2024). Organizational climate, trust and knowledge sharing: Insights from Malaysia. *Monash University*, 9(1), 54-77.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- López, E., Barrera, R., & Rizo, J. (2024). Incidencia del clima organizacional sobre el desempeño de los trabajadores Estudio de caso de la Municipalidad de Jutiapa, Guatemala. *Revista Naturaleza Sociedad y Ambiente*, 11(1), 77-91.
<https://doi.org/10.37533/cunsurori.v11i1.102>
- López, J., Uribe, J., & Vallejo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(15), 1-30.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22430/24223182.1800>
- Madero, S. (2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29(5), 1-20.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Mañas, M., Enciso, E., Salvador, C., Trigueros, R., & Aguilar, J. (2020). Empirical Research in Colombian Services Sector: Relation between Transformational Leadership, Climate and Commitment. *Sustainability*, 12(16), 1-20.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12166659>
- Mendoza, J., & Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(5), 61-89.
- Montaudon, C., Pinto, I., Ríos, I., & Amsler, A. (2024). *Organizational Climate and Well-Being in Higher Education: An Example From Central Mexico*. ResearchGate: 10.4018/979-8-3693-6079-8.ch018
- Morales, R. (2024). Matriz de Congruencia Metodológica como herramienta para gestionar el proceso investigativo. *Transdigital*, 5(9). <https://doi.org/10.56162/transdigital337>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas Y Algunas Consideraciones De Su Importancia En El Ámbito Educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Obeng, F., Quansah, P., Cobbinah, E., & Danso, S. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395>
- Opland, C., & Torrico, T. (2025). Behavioral Therapy. *StatPearls*, 5(2). <https://doi.org/https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK609098/>
- Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484. <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i1.41668>
- Paredes León, K. C. (2022). El profesional de recursos humanos. *Visión Gerencial*, 5(2), 265-268. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899001>
- Parrales, J., Castro, J., & Herrera, C. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna Sancañ. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 1038-1055. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2020). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Placeres, S., Araiza, M., & Torres, S. (2022). El compromiso organizacional un factor clave para la innovación en las Organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 153-164.

- <https://doi.org/10.29105/vtga8.2-341>
- Ponce, S., Ponce, S., & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quan, X., Choi, M., & Tan, X. (2023). Relationship between Organizational Climate and Service Performance in South Korea and China. *Sustainability*, 15(14). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151410784>
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Reyes, R., & Urbina, A. (2023). Comportamiento organizacional y metodologías ágiles en una entidad aseguradora, sede San Isidro (Lima- Perú), 2022. *Industrial Data*, 26(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/idata.v26i2.24826>
- Rivera, O., & Pérez, A. (2025). *Relación entre el clima y la motivación laboral en los colaboradores de la empresa DUROBLOCK de Sabana Grande en el periodo de diciembre 2024 a febrero de 2025*. Universidad Central de Nicaragua-Sede Doral: <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/155/1/Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20y%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral.pdf>
- Ruiz, S. (2019). *Liderazgo y su influencia en el Clima Laboral en la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles de la UNAH en el año 2018*. Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras: <https://cienciassociales.unah.edu.hn/dmsdocument/15903-sindy-arely-ruiz-rodriguez-pdf>
- Santander, E., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Seyyedmoharrami, I., Fouladi, B., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimori, G., & Ghodrati, A. (2021). The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment and Job Burnout: Case Study Among Employees of the University of

- Medical Sciences. *The Open Public Health Journal*, 5(2).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2174/1874944501912010094>
- Souto, M. (2020). *Clima Organizacional: El Desempeño Del Personal*. Repositorio Universidad Católica de Salta: https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/72304/3314/Souto-Maria-Clima-Organizacional.pdf
- Stecher, A., & Guerra, R. (2021). *Teoría del reconocimiento y flexibilidad laboral. Aportes a la comprensión e investigación psicosocial del sufrimiento en el trabajo*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/362219516_Teoria_del_reconocimiento_y_flexibilidad_laboral_Aportes_a_la_comprension_e_investigacion_psicosocial_del_sufrimiento_en_el_trabajo
- Talledo, M., & Siancas, C. (2022). *Análisis de los factores de motivación de Herzberg en los colaboradores de una entidad financiera de la ciudad de Piura. Recomendaciones a partir de una teoría antropológica de la motivación humana*. Repositorio de la Universidad de Piura: <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e7df71bf-1e8b-4d6d-9bd5-732568e1f2b8/content>
- Tan, S. (2023). *La teoría de los dos factores de Herzberg sobre la motivación laboral: ¿Funciona en el entorno actual?* ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/262639924_Herzberg's_Two-Factor_Theory_on_Work_Motivation_Does_it_Work_for_Today's_Environment
- Tortia, E., Gago, M., Degavre, F., & Poledrini, S. (2022). Worker Involvement and Performance in Italian Social Enterprises: The Role of Motivations, Gender and Workload. *Sustainability*, 14(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14021022>
- Vargas, C. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Velasquez, W. (2025). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la Empresa Camaronera del Sur de Honduras. *Sapientia Postgraduate*, 1(1), 27-33.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: a chain mediation model of

- occupational stress and emotional labor. *Front. Psychol*, 15(2), 1-20.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>
- Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: the role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
- Zans, A. (2020). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*.
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744/1/5805.pdf>
- Zapata, K., & Tovar, E. (2024). El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Productividad. *Aula Virtual*, 5(12), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de Recolección de Datos



FACULTAD DE POSTGRADO TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA FIRMA CÁLIX CONTADORES, TEGUCIGALPA, JULIO-SEPTIEMBRE 2025

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con su información general y con aspectos del clima organizacional y el desempeño laboral. Por favor, responda con sinceridad cada ítem. En el caso de las afirmaciones, marque con un ✓ la opción que mejor refleje su percepción, utilizando la escala de 1 a 5, donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5 significa “Totalmente de acuerdo”. Todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos.

Edad:

- Menos de 25 años
- 25–34 años
- 35–44 años
- 45–54 años
- 55 años o más

Sexo: Femenino Masculino**Nivel educativo alcanzado:** Secundaria completa Técnico universitario Licenciatura Posgrado**Tiempo de antigüedad en la empresa:** Menos de 1 año 1–3 años 4–6 años 7–10 años Más de 10 años

Enunciado	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Liderazgo y estilo de dirección					
Mi jefe inmediato me brinda apoyo y orientación en el desarrollo de mis labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las decisiones y responsabilidades dentro de la empresa se comunican con claridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Percibo confianza y respeto hacia la autoridad por parte de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación interna					
La información circula de manera oportuna y clara en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los canales de comunicación están disponibles y son accesibles para todos los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe retroalimentación y escucha activa en los procesos de comunicación interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento y motivación					
Los logros individuales y colectivos son reconocidos de forma frecuente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En la empresa existen incentivos económicos o no económicos que motivan al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento valorado y percibo justicia en la distribución de recompensas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Productividad					
Cumplo con las metas laborales en el tiempo y forma establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizo de manera eficiente los recursos asignados para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completo satisfactoriamente la cantidad de tareas o proyectos que me corresponden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del trabajo					

Realizo mis tareas con precisión y exactitud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplo con las normas, procedimientos y estándares establecidos por la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo genera pocos errores o retrabajos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso organizacional					
Soy puntual y asisto de manera constante a mis labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy dispuesto a asumir responsabilidades adicionales cuando es necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me identifico con los valores y objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral					
Considero que el ambiente laboral influye directamente en mi productividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La motivación otorgada por la empresa impacta en la calidad de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El estilo de liderazgo tiene un efecto en mi nivel de compromiso con la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo					
La empresa debería implementar más espacios formales de comunicación interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se necesitan acciones de capacitación en liderazgo para mandos intermedios y superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reconocimiento y motivación del personal				
La inclusión de programas de reconocimiento formal contribuiría a mejorar el clima laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El acceso a capacitaciones y oportunidades de desarrollo profesional motiva al personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>