



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y SU
RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SERVI
AUTOS SAN JOSÉ 2026**

SUSTENTADO POR:

**JENNY MARIELA FERRERA LOBO
MIRIAN LIZETH PAVÓN DUBÓN**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN COMPETENCIAS
DIRECTIVAS
DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y SU
RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SERVI
AUTOS SAN JOSÉ 2026**

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

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN COMPETENCIAS
DIRECTIVAS
DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR
CARLA MARITZA CARDONA BLANCO**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**CARLOS EDUARDO ALVARENGA COLORADO
MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ
LISSETE MARLENY CÁRCAMO SAUCEDA**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Jenny Mariela Ferrera Lobo
Mirian Lizeth Pavón Dubón

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y SU
RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SERVI
AUTOS SAN JOSÉ 2026**

**Jenny Mariela Ferrera Lobo
Mirian Lizeth Pavón Dubón**

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito evaluar la estructura organizacional y su relación con el clima laboral del personal de Servi Autos San José en San Pedro Sula, con la finalidad de identificar los factores que afectan el clima organizacional, el desempeño laboral, la motivación y los roles asignados de los colaboradores. El trabajo investigativo tuvo como finalidad proponer nuevas estrategias de mejora dirigida a formalizar la estructura jerárquica y fortalecer el clima organizacional de la empresa. La metodología aplicada fue bajo un enfoque mixto, aplicando encuestas estructuradas a los colaboradores y entrevista a uno de los socios de la organización, utilizando las herramientas estadísticas para la validación de la confiabilidad de los instrumentos y analizar la relación entre las variables. Los resultados demostraron que la formalización de una estructura jerárquica permite a la organización mejorar el clima organizacional y dotar al personal de las habilidades y conocimientos que el rol establece. Se concluyó que la mejora en el clima organizacional es crucial para impulsar el autoliderazgo, la comunicación y el desempeño de los colaboradores.

Palabras Claves: (Clima organizacional, Comunicación, Descriptores de Puestos, Estructura Jerárquica, Motivación.)



GRADUATE SCHOOL

**ANALISIS DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y SU
RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SERVI
AUTOS SAN JOSÉ 2026**

**Jenny Mariela Ferrera Lobo
Mirian Lizeth Pavón Dubón**

Abstract

The purpose of this research was to evaluate the organizational structure and its relationship with the work environment of the employees of Servi Autos San José in San Pedro Sula, with the aim of identifying the factors that affect the organizational climate, job performance, motivation, and the roles assigned to employees. The study also aimed to propose improvement strategies focused on formalizing the organizational hierarchy and strengthening the company's organizational climate. The research methodology followed a mixed-methods approach, using structured surveys administered to employees and an interview with one of the organization's partners. Statistical tools were applied to validate the reliability of the research instruments and to analyze the relationship between the variables. The results showed that formalizing a hierarchical structure enables the organization to improve its organizational climate and provide employees with the skills and knowledge required to effectively fulfill their assigned roles. It was concluded that improving the organizational climate is essential to promoting self-leadership, communication, and employee performance.

Keywords: (Clima organizacional, Comunicación, Descriptores de Puestos, Estructura Jerárquica, Motivación.)

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar, por permitirme lograr un paso más en mi vida profesional. A mi compañero de vida Luis Fernando, quien me ha alentado a continuar y avanzar en cada paso que doy, sin tu amor y tu apoyo incondicional no sería quien soy. A mis hijas, quienes me acompañaron en este proceso y me enseñaron a no rendirme. A mi madre, por su amor incondicional.

-Jenny Ferrera Lobo

A Dios le doy gracias en primer lugar por ser mi fortaleza y refugio en todos momentos y hacerme sentir que nunca estoy sola, que siempre hay ángeles en mi camino para no darme por vencida en ningún momento.

-Mirian Pavón

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar, por hacer que mis estudios culminen en su tiempo. A mis catedráticos a lo largo de mis estudios de postgrado, por las enseñanzas y el tiempo que dedicaron para que cada uno de mis proyectos fueran posibles. A mis colegas, por apoyarme en la realización del estudio. A mi colega Pavón, por su dedicación y compañía para que lográramos alcanzar nuestra meta. A mi asesora, Máster Carla, desde el primer día de clase, orientándome y guiándome en cada parte de mi tesis. Un gran ser humano y una excelente catedrática.

-Jenny Ferrera Lobo

A Dios le doy gracias en primer lugar por ser mi fortaleza y refugio en todos momentos y hacerme sentir que nunca estoy sola, que siempre hay ángeles en mi camino para no darme por vencida en ningún momento, y compañera Jenny Ferrera Lobo por el trabajo en equipo que se desarrolló durante el periodo del proyecto final, de la misma manera a mi asesora, Máster Carla Cardona, por su gran apoyo durante el tiempo que se presentó la aplicación del proyecto.

-Mirian Pavón

ÍNDICE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCION	1
1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	3
1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	6
1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	8
1.4.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	14
2.1.1 MACROENTORNO: CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN	17
2.1.2 MICROENTORNO: CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN	19
2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.2.2 COMUNICACIÓN	25
2.2.3 ESTRUCTURA JERÁRQUICA.....	26
2.2.4 DESCRIPTORES DE PUESTOS	26
2.2.5 MOTIVACIÓN	27
2.3 TEORIAS DEL SUSTENTO.....	28
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	28
2.3.1.1 TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.3.1.2 CONCEPTO CLAVE	31
2.3.1.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN	31
2.3.1.2 TEORIA DEL TALENTO ORGANIZACIONAL	33
2.3.1.2.2 CONCEPTO CLAVE	35
2.3.1.2.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN	35
2.3.1.3 TEORIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
2.3.1.3.2 CONCEPTO CLAVE	37
2.3.1.3.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN	37
2.3.2 METODOLOGIAS DESARROLLADAS.....	38

2.4 MARCO LEGAL	39
2.4.1 CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA	40
2.4.2 CODIGO DE TRABAJO	41
2.4.3 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	42
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	44
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	44
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	44
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	46
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	47
3.1.4 HIPÓTESIS	50
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	50
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.3.1 POBLACIÓN	51
3.3.2 CENSO	51
3.3.3 TÉCNICAS DE CENSO	51
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	51
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	53
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	53
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	53
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	54
4.1 INFORME DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	56
4.2.1 VARIABLE.....	56
4.2.1.1 COMUNICACIÓN	56
4.2.1.2 AUTOLIDERAZGO	59
4.2.1.3 ESTRUCTURAS Y NORMAS	62
4.2.1.4 RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS.....	65
4.2.1.4 ROLES	70
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 CONCLUSIONES	76
5.2 RECOMENDACIONES	78
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	80
TÍTULO DE LA PROPUESTA	80
JUSTIFICACIÓN.....	80

OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....	81
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
MANUAL DE FUNCIONES Y OPERACIONES	85
SERVI AUTOS SAN JOSÉ	85
FICHA TÉCNICA: GERENCIA GENERAL.....	85
FICHA TÉCNICA: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	87
FICHA TÉCNICA: GERENTE DE OPERACIONES	89
FICHA TÉCNICA: OFICIAL GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	90
FICHA TÉCNICA: OFICIAL DE SERVICIO AL CLIENTE Y FACTURACIÓN.....	92
FICHA TÉCNICA: SUPERVISOR DE OPERACIONES	94
FICHA TÉCNICA: ASESORES DE SERVICIOS	96
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	119
ACCIONES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	122
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	126
CONTROL PRESUPUESTARIO.....	128
COSTO - BENEFICIO.....	128
BENEFICIOS CUALITATIVOS	128
BENEFICIOS CUANTITATIVOS.....	129
RETORNO DE INVERSIÓN (ROI).....	129
RESUMEN DE LA PROPUESTA DEL RETORNO DE INVERSIÓN.....	130
APLICACIÓN DE LA FORMULA:	130
RESISTENCIA AL CAMBIO	131
INDICADORES DE ÉXITO	133
MATRIZ DE RIESGOS.....	135
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	144
Anexo 3. Encuesta #1	153
Anexo 4. Encuesta #2	159
Anexo 5. Encuesta #3	165
Anexo 6. Encuesta #4.....	171
Anexo 7. Encuesta #5.....	177
Anexo 8. Encuesta #6.....	183
Anexo 9. Encuesta #7	189
Anexo 10. Encuesta #8.....	195

Anexo 11. Encuesta #9.....	201
Anexo 12. Encuesta #10.....	207
Anexo 13. Hoja de Orden de Servicios	213
Anexo 14. Bitácora de Operaciones	214
Anexo 15. Check List Inspección de Vehículos	215
Anexo 16. Análisis FODA	216
Anexo 17. Evaluación 90 Grados.....	217
Anexo 18. Resultados de Evaluación 90 Grados	218

ÍNDICE CONTENIDO

TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA	45
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	48
TABLA 3. MATRIZ DE DATOS PROCESADAS EN SPSS ALFA DE CRONBACH	55
TABLA 4. GENERAL DE PERFIL DE PUESTOS SERVI AUTOS SAN JOSÉ.....	68
TABLA 5. ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA	106
TABLA 6. PROCESOS DE PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO	112
TABLA 7. COMPETENCIAS DE AUTOLIDERAZGO.....	116
TABLA 8. INDICADORES DE KPI's.....	119
TABLA 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	127
TABLA 8. PRESUPUESTO	128
TABLA 9. ESTRATEGIAS DE GESTION DE CAMBIO	131
TABLA 11. ACCIONES DE GESTIÓN ANTE LA RESISTENCIA.....	132
TABLA 12. INDICADORES DE ÉXITO	133
TABLA 11. MATRIZ DE RIESGOS	136
TABLA 12. CONGRUENCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Servi Autos San José	5
Figura 2. Variables de Estudio	47
Figura 3. Sobre Canales de Comunicación Internos de la empresa	57
Figura 4. Sobre apertura de gerencia para la escucha.	57
Figura 5. Sobre la información de los cambios y metas.....	58
Figura 6. Sobre el cumplimiento de estándares de calidad	59
Figura 7. Sobre la optimización de los recursos	60
Figura 8. Sobre las iniciativas para resolver problemas.....	60
Figura 9. Sobre la cadena de mandos.....	62
Figura 10. Sobre la autoridad y niveles jerárquicos.	62
Figura 11. Sobre la estructura organizacional actual.....	63
Figura 12. Sobre las habilidades y conocimientos aplicados.....	65
Figura 13. Sobre la percepción de los colaboradores.....	65
Figura 14. Sobre el sentido de pertenencia.	66
Figura 15. Sobre la definición de roles	70
Figura 16. Sobre las relaciones interpersonales	70
Figura 17. Sobre el rendimiento laboral.....	71
Figura 18. Estructura Jerárquica propuesta	82
Figura 20.. Evaluación 90 Grados.....	101
Figura 21. Flujo de Comunicación Interna.....	103
Figura 22. Instrumento de medición Plan de Comunicación Interna.....	108

Figura 23. Evaluación 90 Grados Programa de Reconocimientos y Recompensas	114
Figura 24. Plan de Autoliderazgo.	122

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCION

La presente investigación tuvo como propósito analizar la evaluación de la estructura jerárquica en el clima organizacional de la empresa en Servi Autos San José, en la ciudad de San Pedro Sula. El éxito de las organizaciones contemporáneas y su ventaja competitiva están íntimamente condicionados por la interacción dinámica entre sus variables estructurales y sus dimensiones humanas. El clima organizacional representa el eje central —compuesto por la delimitación de funciones, los canales de comunicación jerárquica y la distribución de la autoridad— que guía y estabiliza el comportamiento del capital humano. Cuando esta arquitectura formal presenta debilidades técnicas, vacíos de diseño o contradicciones operativas, el impacto inmediato se transfiere hacia el clima laboral. Lejos de ser un constructo aislado, el clima actúa como el termómetro perceptivo de los colaboradores respecto al entorno normativo y relacional de la empresa, donde la ausencia de orden formal genera climas disfuncionales y reactivos.

Es por ello que Martínez-Martínez et al. (2017) y Masa'deh et al. (2018) consideran que el éxito de las organizaciones constituye una piedra angular para el desarrollo económico y depende críticamente de la capacidad estructural para adoptar enfoques gerenciales proactivos, lo que a su vez permite adquirir recursos y capacidades intangibles.

Autores como Santana y Loor (2024) señalan que todas las organizaciones dependen de su personal para conseguir los objetivos generales planteados, es por esto que se busca generar ambientes que propicien que los empleados realicen las tareas a ellos encomendadas cumpliendo con estándares de calidad y productividad.

Históricamente, para Servi Autos San José, el capital humano ha representado su principal activo; un compromiso que se vio evidenciado durante la crisis sanitaria de la pandemia, período en el cual la alta dirección coordinó esfuerzos orientados a salvaguardar los ingresos del personal mediante la implementación de nuevas estrategias de servicio y atención al cliente, bajo el estricto cumplimiento de las normativas gubernamentales.

Servi Autos San José —entidad con una sólida trayectoria de 23 años en el mercado de San Pedro Sula especializada en el mantenimiento técnico de flota vehicular liviana y pesada— presenta un escenario, haciendo referencia a los años 2024 y 2025 donde la falta de formalización estructural ejerce una evaluación restrictiva directa sobre su clima organizacional. Al contrastar la situación actual del diseño organizacional, el problema central se delimita en la desalineación de la estructura jerárquica y su impacto en las dimensiones relacionales, informativas y de sentido de pertenencia de los colaboradores.

Ante esta situación, surge la necesidad de fortalecer la cultura corporativa mediante la implementación de una estructura jerárquica sólida, descripciones de puestos claramente definidas y objetivos de desempeño medibles, que permitan alinear el talento humano con la visión y metas estratégicas de la compañía.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, con un alcance descriptivo, lo que permitió diagnosticar la situación actual del clima organizacional y analizar el impacto de las limitaciones administrativas existentes dentro de la organización. Asimismo, se aplicó un diseño no experimental, utilizando encuestas estructuradas basadas en la escala de Likert a un censo representativa equivalente al 100% de los colaboradores. A través de este proceso, se examinó la percepción del personal respecto a la ausencia de una estructura jerárquica formal y de lineamientos claros en la asignación de funciones y responsabilidades.

Con los hallazgos obtenidos, se formuló una propuesta técnica orientada al diseño de una estructura jerárquica clara y a la elaboración de descriptores de puestos específicos para cada área de trabajo. Esta propuesta busca no solo optimizar el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores, sino también establecer las bases para una gestión organizacional más eficiente, proactiva y legalmente sólida, alineada con la normativa laboral hondureña vigente al año 2026.

Finalmente, mediante esta propuesta se busca sensibilizar a la alta dirección sobre la importancia de establecer una estructura organizacional adecuada que contribuya al fortalecimiento del clima laboral, a la definición clara de roles y perfiles de puesto, y al mejoramiento de la

motivación, el compromiso y el desempeño del personal. De esta manera, se pretende convertir al capital humano en el eje central del crecimiento sostenible y de la competitividad empresarial.

1.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La recopilación de la información general de la empresa fue obtenida mediante una entrevista exploratoria con los socios de la organización.

Servi Autos San José S. de R. L. es una empresa privada fundada en el año 2003 en la ciudad de San Pedro Sula, con el propósito de ofrecer servicios rápidos, eficientes y confiables en el mantenimiento preventivo de equipos livianos y pesados. Su giro principal es la venta y distribución de derivados del petróleo, así como la comercialización de productos en general, operando bajo el modelo de lubricentro.

La actividad de la empresa se orienta principalmente a la venta y prestación de los productos y servicios tales como lubricantes; filtros de aceite y de aire; aditivos para aceite de motor; servicios de mecánica rápida para vehículos livianos; y la venta y reparación de fricciones.

Desde sus inicios, la empresa se ha enfocado en la comercialización de productos de alta calidad, especialmente en la línea de aceites y filtros de marcas reconocidas, los cuales mantienen una alta demanda en el mercado debido a su prestigio y desempeño. Gracias a este enfoque, Servi Autos San José S. de R. L. se ha posicionado como una de las empresas pioneras en el servicio de mantenimiento de equipo pesado, generando confianza y fidelidad en sus clientes.

Durante sus primeros años de operación, la empresa ofrecía servicios básicos de mantenimiento preventivo para flotas de vehículos livianos y pesados. No obstante, con el paso del tiempo amplió su portafolio de servicios, incorporando nuevas soluciones mediante el uso de equipos modernos y herramientas tecnológicamente avanzadas.

En la actualidad, la empresa ha innovado especialmente en el área de cambio de aceite, implementando tecnologías de última generación para el servicio de cambio de aceite de motor y

de caja automática en vehículos livianos. Asimismo, realiza diagnósticos generales más precisos mediante el uso de escáneres de alta gama para equipos pesados.

La principal fuente de ingresos de la empresa proviene del servicio de cambio de aceite para vehículos livianos y pesados, el cual representa aproximadamente el 67 % de los ingresos totales. Por su parte, los servicios de mecánica rápida para equipos menores aportan el 23 % de las ventas, mientras que los servicios de revisión de frenos y cambio de fricciones en general representan el 10 % restante.

MISIÓN:

Brindar servicios de mantenimiento preventivo en el rubro del transporte, para todo tipo de vehículo liviano y/o pesado garantizando su vida útil, utilizando productos de marcas reconocidas junto a un personal capacitado en cada uno de los servicios generando una satisfacción y confianza en cada cliente.

VISIÓN:

Ser reconocido por su excelencia en el servicio y trato personalizado, líder en la región y comprometidos a lograr la satisfacción del cliente en cada visita.

OBJETIVO GENERAL

Consolidar el liderazgo de la empresa en el sector automotriz regional a través de la prestación de servicios de mantenimiento preventivo de alta calidad, garantizando la operatividad de flotas livianas y pesadas mediante el uso de tecnología avanzada y personal experto para maximizar la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estandarizar los procesos de mantenimiento bajo normas de calidad para asegurar que el 100% de los servicios prolonguen efectivamente la vida útil de los vehículos.
- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores de marcas reconocidas para garantizar un stock permanente de repuestos e insumos de primera categoría.

- Implementar un programa de fidelización basado en el trato personalizado, ofreciendo diagnósticos preventivos gratuitos para clientes recurrentes.
- Ejecutar un plan de capacitación continua semestral para el personal técnico, enfocándose en las nuevas tecnologías de motores (híbridos, eléctricos y sistemas diésel avanzados).
- Fomentar una cultura de servicio al cliente en todo el personal, alineando el comportamiento técnico con los valores de honestidad y transparencia de la empresa.

ORGANIGRAMA

El organigrama para Servi Autos San José está compuesto por tres pilares que realizan la toma de decisiones de la empresa. Actualmente el organigrama se compone de los siguientes departamentos:

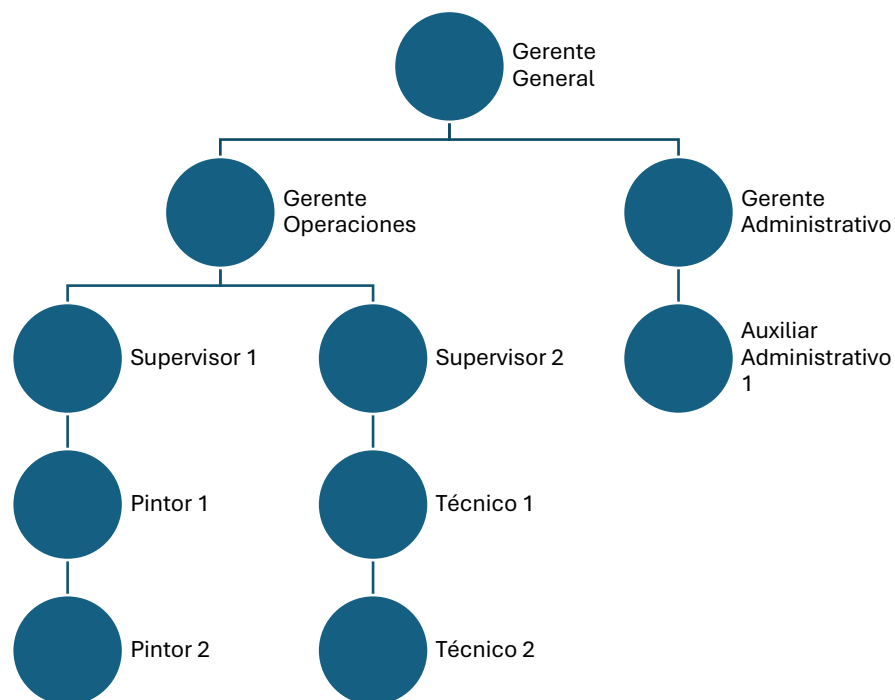


Figura 1. Organigrama Servi Autos San José

VALORES

Los valores representan los principios que guían el comportamiento de la empresa y de sus colaboradores en todas sus actividades.

- Responsabilidad: Cumplimos con nuestras obligaciones laborales y ofrecemos servicio de manera puntual y eficiente.
- Honestidad: actuamos con transparencia en cada servicio, brindado información clara y precios justo a nuestros clientes.
- Calidad: Nos esforzamos por ofrecer servicios confiables, utilizando productos adecuados y técnicas correctas.
- Respeto: atenemos un trato cordial y respetuoso entre compañeros de trabajo y los clientes.
- Compromiso: Trabajamos con satisfacción para atender las necesidades del cliente.
- Responsabilidad ambiental: Cuidamos del medio ambiente mediante el manejo adecuado de desechos como aceites usados.
- Trabajo en equipo: Fomentamos la colaboración y apoyo entre los empleados para lograr mejorar los resultados.
- Seguridad: Priorizamos la seguridad en todas las actividades para proteger a los trabajadores y clientes, como conclusión.

Los valores de Servi Autos San José son fundamentales para garantizar un servicio de calidad, fortalecer la confianza de los clientes y promover un ambiente laboral positivo. Maritza Lobo – Gerente General (2026).

1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El estudio de la estructura jerárquica y su repercusión en el clima organizacional ha sido un pilar fundamental en la gestión estratégica del talento humano para las industrias. A nivel global y local, se ha demostrado que la rigidez o claridad de un organigrama afecta la percepción del trabajador sobre su entorno laboral.

En el ámbito internacional, García y Valle (2020) desarrollaron una investigación titulada "Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador", publicada por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. El objetivo general fue evaluar las variables que determinan el ambiente laboral en una organización con una estructura de producción piramidal

rígida. La metodología fue cuantitativa y descriptiva, aplicando encuestas estructuradas basadas en las dimensiones de Litwin y Stringer a una muestra representativa de la planilla operativa y administrativa.

Los resultados demostraron que los factores relacionados con la estructura, la jerarquía y los procedimientos obtuvieron un 72% de insatisfacción y conflicto. Los autores concluyeron que cuando las líneas de autoridad son excesivamente verticales y los canales de comunicación jerárquica son lentos, el personal percibe desatención por parte de los mandos medios, lo que impacta negativamente en el clima organizacional, elevando los niveles de estrés y disminuyendo el sentido de apoyo percibido.

En el contexto centroamericano, Marroquín y Ruiz (2019), en su tesis de posgrado para la Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC) titulada "Diagnóstico situacional del clima organizacional en las empresas constructoras", analizaron cómo se evalúan las estructuras funcionales complejas en el comportamiento del personal en entornos de proyectos técnicos y operativos. La metodología incluyó un enfoque mixto, aplicando un instrumento estandarizado a 100 colaboradores técnicos y de campo.

Los resultados arrojaron que las dimensiones de Liderazgo, Identificación y Estructura se encontraban en niveles críticos de fricción debido a la duplicidad de mandos y la falta de perfiles de puestos actualizados en la jerarquía. El estudio concluyó que la ausencia de un diagnóstico estructural a tiempo deviene en un incremento sistemático del ausentismo laboral y la rotación voluntaria de personal técnico valioso.

Asimismo, Osorio (2020), en la investigación "Estudio del clima laboral con relación al desempeño y el grado de satisfacción de los colaboradores en unidades de negocio comerciales", evaluó el impacto de una reestructuración de puestos jerárquicos sobre el clima organizacional en el rubro corporativo y de servicios. Utilizando escalas de medición ordinal y Likert, se midieron las variables de actitud y afectividad del personal frente a sus jefes inmediatos.

El estudio demostró estadísticamente que el estilo de liderazgo ejercido a través de la cadena de mando explica cerca del 50% de las variaciones del indicador global del clima. Los resultados concluyeron que, si la estructura jerárquica delimita los roles con claridad, pero castiga la autonomía, el clima laboral decae, afectando directamente la calidad del servicio ofrecido al consumidor final.

En el caso específico de Servi Autos San José, se observa una estructura cuya gobernanza e instrumentación de políticas, reglamentos internos y asignación de tareas han estado centralizadas históricamente bajo la gestión de la Gerencia General. No obstante, en sintonía con las deficiencias estructurales descritas en la literatura previa, el análisis situacional preliminar permite identificar debilidades críticas en la comunicación interna, elemento que altera el flujo de las operaciones diarias. Asimismo, se evidencia una marcada ambigüedad de rol entre los colaboradores respecto a los procesos administrativos que demandan atención inmediata —tales como la gestión de ausencias, solicitudes de permisos, delimitación de funciones y reconocimiento de las líneas de mando—. Por consiguiente, la evidencia empírica analizada en estos antecedentes justifica la necesidad de ejecutar el presente diagnóstico, validando que las inconsistencias en el diseño de la estructura jerárquica de la empresa operan como un factor determinante que erosiona la calidad de su clima organizacional.

1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Considerando los aspectos previamente analizados, se formula el siguiente problema de investigación que orientará el desarrollo del presente estudio:

1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Dentro del marco de la gestión estratégica contemporánea, el desempeño del capital humano constituye una variable crítica para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, particularmente en las empresas del sector servicios, donde el talento humano representa el principal activo intangible. En ese sentido, el clima organizacional se posiciona como un elemento determinante en la dinámica laboral, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso, la alineación cultural y la productividad de los colaboradores. Diversas investigaciones sostienen que un ambiente laboral favorable contribuye a disminuir los índices de

rotación del personal, fortalece la calidad de los procesos internos y mejora la capacidad organizacional para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente.

A través de una entrevista exploratoria realizada a la gerencia de Servi Autos San José, se identificó que, desde su fundación, la empresa ha operado bajo la dirección de sus socios fundadores, quienes concentran la toma de decisiones relacionadas tanto con la gestión administrativa como con las operaciones diarias. Como resultado de esta estructura de gestión, las funciones asociadas a la administración del talento humano, tales como la identificación de puestos clave, el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño y los procesos de capacitación, han permanecido centralizadas en la gerencia general.

Si bien este modelo organizacional ha favorecido el control y la supervisión directa de las actividades de la empresa, también ha generado limitaciones en cuanto a la formalización de la estructura organizacional, particularmente en la definición de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad. Esta situación puede incidir en la eficiencia de los procesos internos, la coordinación entre áreas y el desarrollo de un clima organizacional que promueva una gestión más participativa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

La ausencia de diagnósticos internos en Servi Autos San José, genera un entorno laboral caracterizado por ambigüedad en la asignación de tareas y responsabilidades. La situación provoca que, en determinadas circunstancias, las instrucciones emitidas entre las diferentes áreas entren en conflicto, ocasionando retrasos en la toma de decisiones y dificultades en la coordinación operativa. Asimismo, la falta de delimitación de funciones afecta negativamente en variables fundamentales como el clima laboral, la motivación y la claridad de los roles asignados al personal.

En consecuencia, estos factores afectan el desarrollo de el clima organizacional y limitan la eficiencia operativa de la empresa, afectando tanto el rendimiento individual de los colaboradores como la capacidad de la organización para optimizar sus recursos humanos. Por ello, resulta indispensable implementar mecanismos de gestión organizacional que permitan fortalecer la comunicación interna, establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad, y promover un entorno laboral más estructurado, eficiente y orientado al desarrollo integral del capital humano.

1.4.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se evalúa la estructura jerárquica actual en el clima organizacional de Servi Autos San José en un período comprendido entre el 2024 y 2025?

1.4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa y cómo son distribuidas las funciones?
- ¿Cuáles son las principales dificultades relacionadas con la duplicidad de funciones y claridad en los roles?
- ¿Cómo perciben los colaboradores el clima organizacional, la comunicación, la motivación, relaciones interpersonales y la satisfacción personal?
- ¿Qué aspectos de la estructura organizacional afectan la coordinación interna y el desempeño laboral?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que mejorarían el clima organizacional dentro de Servi Autos San José?

1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

- Analizar y evaluar la estructura jerárquica y su relación con el clima organizacional de Servi Autos San José con la finalidad de identificar áreas de mejora que contribuyan en el fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores.

Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizacional actual y cómo están establecidas la distribución de funciones.
- Analizar las principales dificultades en la descripción de puestos con relación en la duplicidad de funciones y claridad de roles
- Determinar la percepción del clima organizacional actual en la empresa considerando la comunicación, motivación y satisfacción laboral.

- Identificar los aspectos que afectan la coordinación interna y su relación con el desempeño laboral.
- Proponer una estrategia de mejora del clima organizacional

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con la gestión del talento humano, debido a que no cuentan con un departamento especializado de Recursos Humanos. En la mayoría de los casos, las funciones vinculadas al control, supervisión y administración del personal recaen directamente en la gerencia general, cuyos responsables, aunque poseen experiencia operativa y administrativa, no siempre cuentan con la formación técnica necesaria para fortalecer las competencias laborales, implementar estrategias de desarrollo organizacional o gestionar adecuadamente el capital humano. Esta situación suele variar de acuerdo con el tamaño, nivel de formalización y capacidad operativa de cada organización.

En el contexto hondureño, muchas PYMES operan bajo esquemas administrativos empíricos y estructuras organizacionales poco definidas, lo que limita la eficiencia de los procesos internos y dificulta la consolidación de ambientes laborales estables y competitivos. Debido a ello, aspectos como la definición de funciones, la evaluación del desempeño, los procesos de capacitación y la comunicación interna suelen desarrollarse de manera informal, generando debilidades en la coordinación operativa y en la motivación del personal.

Chiavenato (2017) sostiene que la gestión del talento humano constituye un enfoque estratégico orientado al desarrollo de competencias, habilidades y capacidades de los colaboradores, con el propósito de fortalecer su compromiso con la organización y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, la adecuada administración del recurso humano no solo representa una función operativa, sino un elemento estratégico que influye directamente en la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad empresarial.

En este sentido, la gestión del talento humano permite optimizar los recursos organizacionales mediante mecanismos de supervisión claros, procesos estructurados y objetivos

alineados con la visión corporativa. Asimismo, contribuye al fortalecimiento de un clima organizacional favorable, caracterizado por relaciones laborales basadas en la confianza, el respeto y el compromiso institucional. Cuando los colaboradores perciben claridad en sus funciones, oportunidades de desarrollo y un ambiente laboral estable, incrementan sus niveles de motivación, sentido de pertenencia y desempeño laboral.

Desde una perspectiva financiera y estratégica, esta investigación puede interpretarse como una inversión en los activos intangibles de la organización, particularmente en el capital humano, considerado actualmente uno de los principales factores generadores de valor y ventaja competitiva. La literatura organizacional contemporánea reconoce que las empresas que invierten en el desarrollo y bienestar de su personal logran mejores resultados operativos, menores índices de rotación y mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno empresarial.

El proyecto de investigación presentado en este documento busca contribuir al fortalecimiento del capital humano dentro de la organización mediante el análisis de factores asociados al clima organizacional, la estructura jerárquica y el desempeño del personal. Su aporte concreto radica en la elaboración de propuestas orientadas a mejorar la definición de roles y responsabilidades, fortalecer la comunicación interna, optimizar el clima organizacional y promover prácticas de gestión más eficientes y alineadas con las necesidades actuales de la empresa. Asimismo, se pretende generar información diagnóstica que sirva como base técnica para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la administración del talento humano.

En concordancia con lo anterior, Werther y Davis (2014) afirman que la gestión de Recursos Humanos comprende un conjunto de prácticas orientadas a la administración eficiente del personal, incluyendo procesos de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación. Bajo esta premisa, la implementación de estructuras formales de gestión humana permite introducir enfoques innovadores que favorecen la productividad y la optimización de recursos dentro de las organizaciones.

En síntesis, esta investigación no solo resalta la importancia general de la gestión del talento humano, sino que aporta un análisis contextualizado de las necesidades organizacionales presentes

en las PYMES hondureñas, ofreciendo propuestas viables y aplicables para fortalecer el clima organizacional y mejorar el desempeño laboral. De esta manera, el estudio busca convertirse en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones gerenciales y para la consolidación de estrategias que impulsen el crecimiento sostenible y la competitividad empresarial.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El clima organizacional representa un factor crucial en la eficiencia y el desempeño de los colaboradores dentro de la organización. Un ambiente laboral adecuado permite que exista mayor compromiso, motivación y mejora el desempeño del personal. Investigaciones recientes han demostrado que el bienestar de los empleados ejerce una gran mejora en la productividad, evitando la rotación del personal y manteniendo un clima laboral estable (Hernández Mejía et al, 2023).

En Honduras, estudios han demostrado desafíos significativos en el entorno laboral. La Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para América Central, en conjunto con el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), publicaron una Encuesta Nacional de Empresas en Honduras: Factores determinantes del entorno para empresas sostenibles (2022) y el informe demuestra que el 85% de las PYMES en la zona norte del Valle de Sula, carecen de manuales organizativos y perfiles de puestos formalizados. El estudio comprobó empíricamente que esta deficiencia estructural genera una alta ambigüedad de roles, lo que deprime el clima laboral y eleva la rotación de personal hasta un 40% al año, generando un 155 de los costos operativos de la organización.

En el escenario empresarial global, el clima organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha dejado de concebirse como un elemento periférico para posicionarse como el eje transversal que condiciona la sostenibilidad y la ventaja competitiva de las organizaciones. Desde la perspectiva del modelo de Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (STAR) —o High-Performance Work Systems (HPWS)— formulado originalmente por Becker, Huselid y Ulrich (2002), la gestión humana demanda que cada subsistema interno (el diseño de puestos, los flujos informativos, la evaluación y las recompensas) esté deliberadamente integrado para potenciar las capacidades de los colaboradores y robustecer el clima laboral. Cuando esta sinergia estructural se interrumpe, el clima adopta un carácter reactivo que deteriora las conductas, el bienestar y el desempeño general de la empresa.

La validez empírica de este enfoque ha sido respaldada por investigaciones globales recientes. Al respecto, el estudio desarrollado por Dorta-Alfonso, González-de-la-Rosa, García-

Rodríguez y Romero-Domínguez (2021) en empresas del sector servicios demuestra que los Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (HPWS) influyen directamente en variables psicológicas y actitudinales críticas, tales como la motivación de los empleados, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la calidad de vida de los trabajadores. De acuerdo con los hallazgos de estos autores, existe una relación causal encadenada: la motivación y el compromiso influyen positivamente en la satisfacción laboral, la cual, a su vez, funciona como un mediador que mejora la calidad de vida del personal. Sostienen, asimismo, que tanto la satisfacción laboral como la calidad de vida actúan como predictores significativos y directos del desempeño laboral individual, confirmando que el bienestar del capital humano es la variable que abre la "caja negra" de la productividad corporativa.

Esta teoría global adquiere una relevancia crítica al contrastarse con el entorno económico de Honduras. En el contexto nacional, las PYMES constituyen un pilar fundamental para el tejido productivo, al generar la mayor parte del empleo formal e informal y aportar de forma masiva al Producto Interno Bruto (PIB), según los datos e indicadores del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP, 2023) y de la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC, 2024). No obstante, los diagnósticos regionales realizados en las PYMES de la zona del Valle de Sula revelan que la falta de formalización en las estructuras de administración del talento humano representa la principal causa de desestabilización interna.

El análisis sectorial demuestra que las deficiencias latentes en el clima interno de estas empresas provocan elevadas tasas de rotación voluntaria de personal en las PYMES comerciales y de servicios en Honduras, impactando severamente sus costos operativos anuales debido a curvas de aprendizaje inconclusas y constantes procesos de reclutamiento (OIT/COHEP, 2022).

La evidencia recolectada sitúa al clima organizacional no como un fenómeno accidental, sino como una consecuencia directa de la presencia o ausencia de políticas de gestión estructuradas. Cuando una organización adolece de descriptores de puestos claros, canales informativos oportunos o sistemas equitativos de incentivos, se genera una ruptura del salario emocional que vulnera el sentido de pertenencia, mermando los estándares de calidad en el servicio y amenazando la ventaja competitiva de la empresa en el mercado local.

Según Chiavenato (2019), la gestión del talento humano comprende un conjunto de políticas y prácticas orientadas a dirigir, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de la organización. Esta función constituye un componente esencial de la administración moderna, ya que reconoce a las personas como el recurso más valioso para el logro de los objetivos organizacionales y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del talento humano trasciende las actividades tradicionales de administración de personal, incorporando procesos estratégicos que buscan alinear las capacidades, competencias y expectativas de los colaboradores con las metas institucionales. Entre estos procesos se encuentran la planificación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la gestión de compensaciones y beneficios, así como la promoción de condiciones laborales que favorezcan el bienestar y el compromiso de los trabajadores.

Asimismo, una gestión eficaz del talento humano contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, al fomentar ambientes de trabajo caracterizados por la comunicación efectiva, la participación, el reconocimiento y el desarrollo profesional.

González (2020) señala que la comunicación interna mejora el clima laboral, por otro lado Pérez (2022) indica que el liderazgo transformacional motiva a los empleados, si bien González (2020) destacó la comunicación interna como el pilar fundamental del clima organizacional, Pérez (2022) amplía esta postura al argumentar que dicho resultado depende directamente del estilo de liderazgo, al contrastar ambas perspectivas en el contexto actual se evidencia que la comunicación por si sola es insuficiente, sin un liderazgo que motive y valide el mensaje.

El hallazgo de que el 65% de los colaboradores atribuye la rotación de personal a la falta de incentivos coincide con lo planteado por Ramírez (2021), quien sostiene que la motivación intrínseca condiciona la retención inicial, sin embargo este resultado de Herzberg (1959), donde los incentivos económicos actúan únicamente como factores de higiene y no como motivadores de largo plazo, esto sugiere que en el contexto de la organización estudiada, la insatisfacción salarial opera como un detonante inmediato de abandono laboral.

2.1.1 MACROENTORNO: CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN

Dentro del análisis del macroentorno organizacional, el clima organizacional se ha convertido en un elemento estratégico para el funcionamiento y sostenibilidad de las empresas, debido a su influencia directa sobre la motivación, el desempeño y la productividad de los colaboradores. En los últimos años, el estudio del clima organizacional ha adquirido mayor relevancia a nivel internacional como consecuencia de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que han transformado las dinámicas laborales y los modelos de gestión empresarial. Actualmente, factores como la digitalización, la innovación tecnológica y las nuevas expectativas de los trabajadores han modificado significativamente la manera en que las organizaciones administran el talento humano y construyen sus ambientes de trabajo.

Diversas investigaciones han evidenciado que las nuevas tecnologías y las modalidades laborales emergentes influyen directamente en el desempeño y satisfacción de los colaboradores. Hancock y Schaninger (2022), en estudios desarrollados durante el periodo posterior a la pandemia por COVID-19, sostienen que la crisis sanitaria aceleró la adopción de esquemas de trabajo remoto e híbrido, generando transformaciones importantes en la cultura organizacional, los procesos de comunicación y la gestión del desempeño laboral. Los autores destacan que estas modalidades permitieron incrementar los niveles de productividad y satisfacción laboral en muchas organizaciones, además de fortalecer el equilibrio entre la vida personal y profesional de los trabajadores.

El estudio demuestra que las organizaciones que lograron adaptarse rápidamente a los nuevos modelos de trabajo desarrollaron entornos laborales más flexibles y colaborativos, favoreciendo el compromiso y la motivación del personal. De esta manera, el clima laboral dejó de depender exclusivamente de factores físicos o estructurales y comenzó a relacionarse también con elementos como la confianza organizacional, la comunicación efectiva, el liderazgo y el bienestar emocional de los colaboradores.

Por otra parte, el reconocimiento laboral se ha consolidado como uno de los principales factores asociados al fortalecimiento de la motivación y el desempeño del talento humano. De acuerdo con estudios publicados por Great Place To Work (2024), las organizaciones que

implementan programas formales de reconocimiento presentan mayores niveles de compromiso, productividad y satisfacción laboral entre sus colaboradores. Un sistema de reconocimiento adecuadamente estructurado permite fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar la percepción del clima organizacional y generar mayor identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales.

Además, los estudios indican que el reconocimiento constante contribuye significativamente a reducir la rotación del personal y a incrementar el desempeño laboral, debido a que los colaboradores perciben mayor valoración de sus esfuerzos y resultados. En la actualidad, muchas organizaciones utilizan plataformas digitales y herramientas tecnológicas para facilitar procesos de retroalimentación y reconocimiento inmediato, fortaleciendo así la comunicación interna y promoviendo ambientes laborales más participativos y motivadores.

Una investigación del Estudio Empírico de Clima y Desempeño en la Zona Sur de Honduras (2025) evaluó las dimensiones del desempeño mediante subvariables de cumplimiento de tareas, eficacia y comportamiento. Demostró de forma estadística que el liderazgo directo y las condiciones estructurales del trabajo actúan como los principales predictores del desempeño laboral individual. Sin embargo, el estudio descubrió que si la variable de Reconocimiento (salario emocional) arroja puntuaciones bajas o inexistentes, el desempeño de los colaboradores se estanca o deprime, sin importar qué tan buenas sean las relaciones interpersonales de equipo.

El desempeño laboral se encuentra estrechamente relacionado con la calidad del clima organizacional y con los niveles de motivación del personal. Cuando los colaboradores desarrollan sus actividades en ambientes laborales favorables, caracterizados por liderazgo efectivo, comunicación clara y reconocimiento al desempeño, tienden a mostrar mayores niveles de eficiencia, compromiso y productividad. Por el contrario, un clima organizacional deficiente puede generar desmotivación, conflictos internos, bajo rendimiento y dificultades en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En consecuencia, el análisis del macroentorno evidencia que las tendencias globales actuales exigen a las organizaciones implementar estrategias de gestión orientadas al

fortalecimiento del clima organizacional, la motivación y el desempeño del capital humano. Aspectos como la adaptación tecnológica, la flexibilidad laboral, el reconocimiento del personal y el bienestar organizacional se han convertido en factores determinantes para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial. Bajo esta perspectiva, las organizaciones que priorizan el desarrollo integral de sus colaboradores logran construir ambientes laborales más saludables, eficientes y alineados con las exigencias del entorno empresarial contemporáneo.

2.1.2 MICROENTORNO: CLIMA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN

En el ámbito del comportamiento laboral, el clima organizacional dentro del microentorno empresarial no constituye un elemento aislado, sino un factor mediador entre la estructura organizativa formal y las conductas del capital humano. Su influencia se refleja directamente en variables como la motivación, el compromiso, la comunicación interna y el desempeño laboral, convirtiéndose en un componente estratégico para la estabilidad y eficiencia organizacional.

Esta relación evidencia que las estructuras formales no generan resultados por sí mismas, sino a través de las percepciones que los colaboradores desarrollan sobre su entorno de trabajo. En consecuencia, las políticas, normas y procedimientos institucionales adquieren relevancia únicamente cuando son interpretados por los trabajadores como elementos que facilitan el cumplimiento de sus funciones, fortalecen la confianza organizacional y favorecen su desarrollo profesional. De esta manera, el clima organizacional actúa como un mecanismo que traduce las características estructurales de la empresa en comportamientos concretos de desempeño, cooperación y compromiso laboral.

En este sentido, Alvarado-Torres et al. (2022), en su estudio Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral, analizaron de manera directa cómo las percepciones internas de los colaboradores influyen sobre el rendimiento en organizaciones del sector servicios. Mediante análisis estadísticos, los autores comprobaron que un microentorno caracterizado por claridad normativa, canales de comunicación fluidos y apoyo supervisión adecuado puede incrementar los índices de eficiencia organizacional hasta en un 25%, en comparación con empresas que presentan altos niveles de centralización o ambigüedad estructural.

Estos hallazgos permiten inferir que la productividad organizacional depende no solamente de la disponibilidad de recursos materiales o tecnológicos, sino también de la forma en que los colaboradores interpretan las condiciones internas de trabajo. Cuando existe claridad respecto a los objetivos, responsabilidades y procesos organizacionales, disminuyen los niveles de incertidumbre y aumenta la capacidad de los trabajadores para orientar sus esfuerzos hacia el logro de resultados colectivos. Por el contrario, los entornos caracterizados por ambigüedad estructural suelen generar duplicidad de funciones, conflictos de autoridad y dificultades en la coordinación operativa.

Los resultados del estudio evidencian que muchas limitaciones en la productividad no se originan necesariamente en la falta de capacidades técnicas del trabajador, sino en la existencia de barreras perceptivas derivadas de un clima organizacional deficiente. En consecuencia, cuando los colaboradores perciben desorganización, ausencia de liderazgo efectivo o deficiencias en la comunicación interna, disminuyen sus niveles de compromiso y desempeño operativo.

Esta situación demuestra que el desempeño laboral constituye un fenómeno multidimensional en el que intervienen factores psicológicos, sociales y organizacionales. Aunque las competencias técnicas son necesarias para ejecutar las tareas asignadas, su potencial puede verse limitado cuando el entorno organizacional genera percepciones de inequidad, incertidumbre o falta de apoyo institucional. En tales circunstancias, los trabajadores tienden a reducir su involucramiento con los objetivos organizacionales, afectando tanto la calidad como la eficiencia de los procesos productivos.

Las organizaciones que operan mediante modelos de dirección empíricos o excesivamente centralizados en los socios fundadores tienden a presentar debilidades en las dimensiones informativas y afectivas del clima organizacional. La concentración de decisiones administrativas y operativas en pocos niveles jerárquicos limita la participación del personal, debilita los procesos de comunicación vertical y genera incertidumbre respecto a las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

En consecuencia, la excesiva centralización puede resultar funcional durante las primeras etapas de crecimiento empresarial; sin embargo, a medida que la organización incrementa su complejidad operativa, este modelo suele generar cuellos de botella en la toma de decisiones y dificultades para coordinar eficazmente los procesos internos. Asimismo, la dependencia de un reducido grupo de personas para gestionar información estratégica limita la capacidad de respuesta organizacional y reduce las oportunidades de participación del personal en la solución de problemas y la mejora continua.

Esta relación fue analizada por Lanza-Castellanos, Erazo y Murillo (2021), en el estudio Diseño de estrategias para optimizar la gestión del clima organizacional y su impacto en el rendimiento, desarrollado en empresas comerciales y de servicios de la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. A través de la aplicación de instrumentos psicométricos estandarizados, los investigadores determinaron que el 62% de los colaboradores percibían que el hermetismo directivo y la falta de transparencia en los flujos de comunicación vertical afectaban negativamente su motivación laboral.

El resultado adquiere especial relevancia debido a que la comunicación constituye uno de los principales mecanismos de integración organizacional. Cuando la información estratégica se concentra en determinados niveles jerárquicos y no se comparte oportunamente con los colaboradores, se debilita el sentido de pertenencia y se incrementa la percepción de distancia entre la dirección y el personal operativo. Esta situación puede generar interpretaciones erróneas, rumores organizacionales y resistencia ante las decisiones administrativas.

Asimismo, los autores concluyen que la ausencia de canales formales para comunicar objetivos, lineamientos y responsabilidades provoca pérdida de claridad en los roles organizacionales y deteriora el compromiso afectivo del personal hacia la empresa. Como consecuencia, los trabajadores reducen voluntariamente sus niveles de iniciativa, participación y proactividad operativa, afectando directamente el desempeño organizacional.

La reducción de la iniciativa laboral representa una de las consecuencias más significativas del deterioro del clima organizacional, ya que limita la capacidad de innovación, aprendizaje y

mejora continua dentro de la empresa. Cuando los colaboradores perciben que sus opiniones no son consideradas o que existe poca claridad sobre las expectativas organizacionales, tienden a adoptar comportamientos orientados únicamente al cumplimiento mínimo de sus responsabilidades, reduciendo su contribución al desarrollo institucional.

Por otra parte, la literatura científica establece que el desempeño laboral mantiene una estrecha relación con la existencia de incentivos tanto tangibles como intangibles, incluyendo el denominado salario emocional. Cuando la gestión del talento humano se limita únicamente a funciones administrativas básicas y carece de sistemas estructurados de reconocimiento e incentivos, el microentorno organizacional tiende a volverse reactivo, incrementando los niveles de desgaste emocional y desmotivación laboral.

El reconocimiento organizacional debe comprenderse como un mecanismo de fortalecimiento del vínculo psicológico entre el colaborador y la empresa. Más allá de la compensación económica, los trabajadores valoran elementos asociados al respeto, la valoración de sus aportes, las oportunidades de crecimiento y la equidad en el trato recibido. La ausencia de estos factores puede provocar una disminución progresiva del compromiso organizacional, aun cuando existan condiciones salariales competitivas.

En relación con esta problemática, Sánchez-Gómez y Meléndez (2023), en el estudio Calidad de Vida Laboral y Factores de Riesgo Psicosocial en el sector servicios del departamento de Cortés, Honduras, identificaron diversos factores asociados al deterioro del clima organizacional dentro del sector privado. Los autores determinaron que la ausencia de planes de incentivos claros, sumada a las deficiencias en los flujos internos de trabajo, provoca que aproximadamente el 58% de los colaboradores experimente sobrecarga laboral y dificultades para mantener un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral.

Dichos resultados sugieren que los problemas vinculados al clima organizacional trascienden el ámbito estrictamente laboral y comienzan a afectar otras dimensiones del bienestar humano. La sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento y la ausencia de mecanismos de apoyo institucional generan efectos acumulativos que pueden manifestarse en agotamiento

emocional, disminución de la satisfacción laboral y aumento de la intención de rotación del personal.

Este tipo de entornos organizacionales estructuralmente deficientes debilita la motivación intrínseca del personal, acelera el desgaste mental y genera una desalineación progresiva entre los valores individuales del colaborador y los objetivos estratégicos de la organización. En consecuencia, el deterioro del clima organizacional no solo afecta el bienestar emocional del trabajador, sino también la eficiencia operativa, la productividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

Dentro de la gestión del talento humano, el clima organizacional constituye uno de los elementos más relevantes para el funcionamiento y sostenibilidad de las organizaciones modernas, debido a su influencia directa sobre la motivación, el desempeño, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. En la actualidad, las empresas no solo compiten a través de sus recursos financieros, tecnológicos o productivos, sino también mediante la capacidad de generar ambientes laborales saludables que favorezcan el bienestar integral de su capital humano. Por esta razón, el estudio del clima organizacional ha adquirido una importancia significativa dentro del campo de la administración, el comportamiento organizacional y la gestión estratégica de recursos humanos.

La conceptualización del clima organizacional ha sido objeto de múltiples investigaciones y enfoques teóricos desarrollados desde disciplinas como la psicología organizacional, la sociología, la administración y el comportamiento humano. Cada una de estas áreas ha contribuido a explicar cómo las percepciones individuales y colectivas de los trabajadores influyen en las dinámicas internas de la organización y en la forma en que los colaboradores interpretan su entorno de trabajo. En este sentido, el clima organizacional no se limita únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo, sino que también comprende factores relacionados con la comunicación interna, el liderazgo, la estructura organizacional, la cultura corporativa, las relaciones interpersonales, la motivación y los mecanismos de reconocimiento institucional.

A lo largo del tiempo, el concepto de clima organizacional ha evolucionado conforme las organizaciones han experimentado transformaciones económicas, sociales y tecnológicas. Inicialmente, las empresas centraban su atención principalmente en la productividad y el cumplimiento de objetivos operativos; sin embargo, las tendencias organizacionales contemporáneas han demostrado que el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores constituye un factor determinante para alcanzar altos niveles de eficiencia y competitividad empresarial. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional pasó de considerarse un aspecto complementario a convertirse en una variable estratégica dentro de la gestión empresarial.

No obstante, establecer una definición única y universal del clima organizacional continúa siendo un desafío teórico debido a la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno. Al respecto, Olaz (2024) manifiesta que existe dificultad para delimitar un concepto único de clima organizacional, debido a la diversidad de factores que lo conforman y a su naturaleza multicausal.

Según el autor, las distintas variables que intervienen en el entorno organizacional generan manifestaciones y comportamientos con diferentes direcciones, intensidades y efectos sobre los colaboradores, lo que provoca que el clima laboral sea percibido de manera distinta por cada individuo dentro de una misma organización.

2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del entorno interno de las organizaciones ha evolucionado desde la evaluación de las condiciones puramente físicas hasta el análisis de las variables cognitivas y perceptivas compartidas. El clima organizacional se define formalmente como el conjunto de percepciones colectivas y compartidas que los colaboradores desarrollan respecto a las políticas, las prácticas operativas, las estructuras jerárquicas y los procedimientos formales e informales que caracterizan a su institución.

Para comprender la naturaleza del clima organizacional, es imperativo recurrir a la teoría pionera de Rensis Likert (1967), quien demostró que las conductas de los trabajadores no son reacciones azarosas, sino consecuencias directas de la atmósfera percibida. Likert postuló que el clima actúa como una variable interviniente condicionada por las variables estructurales (como el

liderazgo, las políticas y la tecnología) que, a su vez, determina las variables finales de la empresa (productividad, eficiencia y costos).

En la teoría Likert, la transición hacia modelos de gestión participativos descentraliza la toma de decisiones, clarifica los roles y establece canales informativos bidireccionales, convirtiendo al clima en un motor de rendimiento. Esta visión sistémica mantiene una vigencia crítica en la gestión moderna; como señalan Peña et al. (2015), el clima organizacional es un eje de interés prioritario para cualquier configuración corporativa (incluyendo microempresas o pymes) debido a su influencia directa sobre procesos psicológicos esenciales, tales como la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la motivación intrínseca, factores que repercuten linealmente en la eficiencia global de la firma y en los niveles de satisfacción de sus miembros.

2.2.2 COMUNICACIÓN

La comunicación en el ámbito de los recursos humanos se concibe como un proceso estratégico y transversal que trasciende la simple transmisión de información, integrándose como un mecanismo clave en la gestión del talento humano, el fortalecimiento de la cultura organizacional, la motivación, el aprendizaje continuo y la construcción de la reputación interna. En este sentido, constituye un eje articulador de todas las funciones relacionadas con la administración del personal, al facilitar la coordinación, la alineación de objetivos y la consolidación de relaciones laborales efectivas dentro de la organización.

Luis Marín (1997) sostiene que el análisis de la comunicación organizacional surge de la necesidad de comprender las prácticas y teorías corporativas orientadas al fortalecimiento de las habilidades comunicativas entre los actores involucrados en los procesos administrativos, económicos y gerenciales. Este enfoque permitió el desarrollo de una conceptualización vinculada a la cultura corporativa, en la que la comunicación se entiende como un elemento que facilita que los colaboradores conozcan la organización, se adapten a ella y logren una mayor integración con su entorno laboral, promoviendo así la comprensión y cohesión interna.

En otro contexto, Richard M. Hodgetts y Steven Altman (1998) definen la comunicación como el proceso mediante el cual un individuo o unidad dentro de la organización establece contacto con otro individuo o elemento de la misma, enfatizando su carácter interactivo y relacional. Esta perspectiva resalta la comunicación como un mecanismo fundamental para la coordinación de actividades y la interacción entre los distintos niveles y áreas de la organización.

2.2.3 ESTRUCTURA JERÁRQUICA

La estructura jerárquica constituye uno de los modelos organizativos más estudiados en la literatura de la administración y la teoría organizacional, siendo concebida como un mecanismo fundamental para la distribución de posiciones, autoridad, responsabilidades y flujos de toma de decisiones dentro de sistemas organizacionales complejos. Sin embargo, su conceptualización no es unívoca, ya que distintos enfoques teóricos han enfatizado dimensiones diferenciadas como la autoridad formal, el estatus, la asignación de responsabilidades, el desempeño organizacional o las relaciones de poder.

Para Geert Romme (2020), en su propuesta *Ladders of Authority, Status, Responsibility and Ideology: Toward a Typology of Hierarchy in Social Systems*, plantea que la jerarquía en las organizaciones puede entenderse como una estructura de tipo piramidal en la que los niveles superiores ejercen funciones de control, coordinación y dirección sobre los niveles inferiores, principalmente a través de una cadena de mando y un flujo predominantemente vertical de información. Este autor propone una tipología analítica de la jerarquía basada en cuatro “escaleras” o dimensiones estructurales: la autoridad formal, que define quién tiene la capacidad de tomar decisiones; el estatus, asociado al reconocimiento y prestigio dentro del sistema; la responsabilidad autoorganizada, referida a la capacidad de los individuos para asumir y ampliar sus funciones más allá de lo prescrito formalmente; y la ideología, entendida como la influencia en la definición de la visión, valores y orientación estratégica de la organización.

2.2.4 DESCRIPTORES DE PUESTOS

En el marco de la ingeniería organizativa y la gestión estratégica de los Recursos Humanos, el descriptor de puestos se define como un instrumento técnico-operativo formal que condensa de

manera objetiva, estructurada y sistemática las tareas, obligaciones, responsabilidades, condiciones ambientales y los requisitos de perfil (competencias Core, formación académica y experiencia técnica) que configuran una unidad de trabajo específica e independiente dentro de la empresa.

De acuerdo con Werther y Davis (2014), el análisis y la descripción de puestos no constituyen procesos aislados o burocráticos, sino que representan la plataforma de información fundamental de la que se nutren todos los demás subprocesos de la alta dirección de personal. Los autores postulan que una organización que opera sin descriptores de puestos técnicos carece de una base objetiva para medir el rendimiento, lo que obliga a la gerencia a administrar de forma intuitiva o reactiva, afectando la cadena de valor institucional.

La literatura clásica de Rensis Likert (1967) ya advertía que, en los sistemas de gestión autoritarios o centralizados, la falta de límites claros en las funciones fractura la unidad de mando. Al no existir un descriptor oficial, las directrices de la gerencia chocan entre sí, provocando traslapes de autoridad, duplicidad de funciones en los procesos operativos y fricciones interpersonales entre los colaboradores. Por el contrario, la formalización instrumental a través de perfiles definidos dota al capital humano de certeza operativa: el trabajador conoce exactamente qué se espera de él, dónde terminan sus responsabilidades y dónde comienzan las de sus pares, dinamizando y acelerando la toma de decisiones diarias.

2.2.5 MOTIVACIÓN

El concepto de motivación ha evolucionado a lo largo del tiempo, influenciado por diversas disciplinas como la filosofía, la psicología y la administración. En la antigüedad, filósofos como Platón y Aristóteles relacionaron la motivación con el deseo y la razón como motores fundamentales de la conducta humana. Posteriormente, en el siglo XIX, autores como Charles Darwin y Sigmund Freud asociaron la motivación con los instintos y los procesos inconscientes.

Durante el siglo XX, el enfoque conductista, representado por B. F. Skinner, explicó la motivación a partir de estímulos externos, recompensas y castigos. En contraste, las corrientes humanistas, impulsadas por Abraham Maslow y Frederick Herzberg, destacaron la relevancia de la autorrealización, el crecimiento personal y la satisfacción laboral en el comportamiento humano.

Asimismo, las teorías clásicas de la motivación, desarrolladas principalmente durante la década de 1950, incluyen la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de David McClelland (Robbins & Judge, 2023).

En la actualidad, las teorías contemporáneas han ampliado la comprensión de la motivación al integrar factores emocionales, cognitivos y sociales. En este sentido, la teoría de la autodeterminación de Edward Deci y Richard Ryan enfatiza la importancia de la autonomía, la competencia y las relaciones interpersonales en la motivación humana. De igual manera, la teoría de la expectativa de Víctor Vroom y la teoría de la equidad de John Stacey Adams explican la motivación en función de las percepciones de justicia, esfuerzo y recompensas obtenidas.

La motivación puede definirse como un proceso psicológico que impulsa al individuo a iniciar, mantener y orientar su conducta hacia la consecución de objetivos específicos. En el contexto organizacional, la motivación laboral constituye un factor determinante en el desempeño, compromiso y productividad de los empleados. Por ello, las organizaciones contemporáneas requieren implementar estrategias motivacionales dinámicas y personalizadas, ajustadas a las necesidades cambiantes de los colaboradores y a las exigencias del entorno laboral, con el propósito de fomentar un clima organizacional positivo y mejorar los niveles de eficiencia y satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2023).

2.3 TEORIAS DEL SUSTENTO

Las teorías de sustento constituyen el fundamento conceptual que orienta la comprensión de las variables objeto de estudio. En este sentido, resulta pertinente desarrollar las bases teóricas que permiten explicar, desde una perspectiva científica, los principales enfoques y postulados relacionados con la problemática investigada.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Dentro de las bases teóricas que respaldan la presente investigación, las teorías del clima organizacional ocupan un papel fundamental, debido a que proporcionan los elementos conceptuales necesarios para comprender cómo las percepciones de los colaboradores sobre su

entorno laboral influyen en su comportamiento, desempeño y nivel de compromiso dentro de la organización.

2.3.1.1 TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el marco del comportamiento organizativo, la teoría desarrollada por George Litwin y Robert Stringer (1968) se consolida como uno de los modelos más robustos para fundamentar científicamente el estudio del microentorno de las empresas. A diferencia de las posturas estructurales, estos autores propusieron un enfoque basado en la psicología de la motivación, fundamentado en la premisa de que el clima organizacional representa un filtro perceptivo que altera de forma directa los sistemas de necesidades humanas (afiliación, poder y logro). Litwin y Stringer conceptualizan el clima no como una propiedad estática de la planta física, sino como el conjunto de percepciones subjetivas y compartidas que los empleados desarrollan respecto a las características operativas, formales y relacionales de la organización en la que laboran.

El valor metodológico de esta teoría radica en que diseña una arquitectura conceptual y operativa orientada a diagnosticar los mecanismos internos de la firma para potenciar la productividad. Los autores determinaron que la atmósfera interna de cualquier institución puede ser auditada, medida y explicada analíticamente a través de nueve dimensiones críticas. De acuerdo con la interpretación contemporánea de Acosta y Venegas (2010), estas dimensiones configuran las propiedades determinantes del entorno psicológico de trabajo:

- Estructura: Vinculada con la percepción sobre las reglas, normas, procesos, jerarquías y políticas organizacionales. Mide el grado de formalización o ambigüedad en el diseño de las tareas.
- Responsabilidad: La percepción del individuo sobre su autonomía, el compromiso con su puesto y la facultad de tomar decisiones operativas por sí solo, sin supervisión asfixiante.
- Recompensa: El grado en que los colaboradores perciben que la organización utiliza el estímulo positivo, el reconocimiento formal y el salario emocional por encima del castigo o la amonestación.

- **Desafío:** El sentimiento acerca de las metas y retos calculados que impone el puesto de trabajo, promoviendo la proactividad para alcanzar los objetivos corporativos.
- **Relaciones:** La percepción sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato, caracterizado por interacciones sociales saludables tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** El sentimiento de soporte mutuo y espíritu de ayuda proveniente de los directivos, supervisores y el resto del equipo ante las contingencias operativas.
- **Estándares:** El énfasis implícito y explícito que pone la organización sobre las normas de rendimiento y la exigencia técnica en los niveles de productividad.
- **Conflicto:** El grado de tolerancia del microentorno hacia las opiniones discrepantes, evaluando si los problemas se enfrentan y solucionan.
- **Identidad:** El sentido de pertenencia y orgullo hacia la organización; la alineación axiológica que viabiliza que el capital humano comparta sus metas personales con las corporativas.

Analíticamente, la manifestación y equilibrio de estas dimensiones puede favorecer o, por el contrario, bloquear y dificultar los cambios planificados en la calidad del entorno interno de la organización (Hartanto y Kurniawan, 2015). Dado que el clima organizacional interviene directamente como un predictor del comportamiento y la salud psicosocial de los empleados, las empresas que buscan alcanzar un desempeño laboral adecuado y altos niveles de lealtad afectiva deben ser capaces de estructurar un microentorno cómodo, claro y favorable para sus colaboradores (Alfa et al., 2023).

Estudios realizados en Cartagena de Indias, Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero en Colombia describen como el estilo de liderazgo genera una relación con el clima organizacional dentro de la industria. La investigación concluye que el estilo de liderazgo es generalmente autoritario y cerrado e implica tensiones en el ambiente y en la ejecución de los procesos (Parra, Rocha y Durán, 2021). Así, Pacheco, et al. (2020) han considerado que, al analizar y realizar diagnósticos preliminares sobre el clima, las organizaciones pueden iniciar y hacer cumplir cambios que indiquen elementos específicos a los administradores que guían su intervención. De igual forma, explican los autores que el clima organizacional es

relevante porque la organización lo evaluará para seguir su desarrollo y predecir cuestiones relacionadas con la percepción del entorno empresarial.

Algunas organizaciones consideran que un clima organizacional cooperativo y basado en las relaciones interpersonales constituye el elemento central de sus futuras iniciativas y una condición fundamental para el crecimiento organizacional sostenible (Nikolopoulos, 2021). Por su parte, otras empresas, como Bartell Machinery Systems (2018), buscan promover un clima organizacional innovador mediante la implementación de prácticas que trascienden las funciones tradicionales de los departamentos encargados de la gestión de la innovación.

Para la presente investigación, la aplicación de la teoría de Litwin y Stringer se vuelve indispensable para resolver la brecha diagnóstica del caso en estudio. Cuando una organización adolece de herramientas de formalización y opera bajo una toma de decisiones centralizada por la gerencia general, dimensiones críticas como la estructura y la cooperación sufren una distorsión inmediata. La inexistencia de descriptores de puestos técnicos fractura la dimensión de estructura, provocando que el personal desconozca los límites de sus roles y experimente un vacío informativo.

2.3.1.2 CONCEPTO CLAVE

El clima organizacional estudia el comportamiento de las personas dentro de la empresa. Posee un enfoque de conducta individual y grupal. Su objetivo es mejorar la motivación, liderazgo y relaciones interpersonales. Obtener un alcance más específico (personas y grupos) en el menor tiempo posible.

2.3.1.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN

La incorporación de la Teoría de las Dimensiones del Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968) como eje del marco teórico posee una relevancia metodológica, analítica y práctica fundamental para el desarrollo de la presente tesis. En el ámbito de la gestión estratégica del talento, este modelo no constituye un referente meramente descriptivo, sino la plataforma científica indispensable para auditar las dinámicas de comportamiento individual y grupal en el microentorno empresarial, dejando de lado la intuición gerencial para dar paso a decisiones basadas en la evidencia psicocognitiva.

La relevancia analítica de adoptar este constructo dentro de la investigación se fundamenta en los siguientes aspectos clave:

- **Operacionalización Científica del Comportamiento Individual y Grupal:** Al definir el clima organizacional como un filtro perceptivo que altera los sistemas de necesidades humanas (afiliación, poder y logro), la teoría proporciona un mapa métrico exacto. El verdadero valor metodológico radica en sus nueve dimensiones críticas (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad). Estas dimensiones permiten descomponer la atmósfera psicológica interna en variables medibles, ofreciendo a la investigación la capacidad de evaluar cómo las políticas directivas impactan directamente en procesos intangibles pero determinantes, tales como la motivación, el liderazgo y las relaciones interpersonales.
- **Resolución del diagnóstico en el Menor Tiempo Posible:** De acuerdo con el concepto clave del estudio, el comportamiento organizativo demanda un alcance específico enfocado en el factor humano. En microempresas o pymes que han experimentado un crecimiento comercial, pero mantienen una estructura empírica y centralizada, se suele culpar erróneamente al personal por las fallas operativas. Esta teoría subvierte dicho enfoque al demostrar que la baja productividad es un síntoma de fallas estructurales. El modelo permite diagnosticar de forma ágil y matemática cómo la inexistencia de herramientas de formalización (como descriptores de puestos técnicos) fractura la dimensión de Estructura, sumergiendo al colaborador en un vacío informativo y una ambigüedad de rol que deprime de manera colateral la Cooperación y la eficiencia.
- **Sustento para el Diseño del Plan de Mejora:** Como advierten Hartanto y Kurniawan (2015), el equilibrio de estas dimensiones puede favorecer o bloquear los cambios planificados en la calidad del entorno interno. La relevancia última de esta teoría es que actúa como el puente conector entre el diagnóstico y la propuesta de intervención. Los resultados derivados de la medición de las nueve dimensiones no serán simples datos estadísticos;

constituirán la justificación técnica para el diseño de manuales de organización, flujos oficiales de comunicación y políticas de reconocimiento (salario emocional).

En el caso específico de Servi Autos San José, evaluar el microentorno bajo el lente de Litwin y Stringer es el único mecanismo viable para identificar con precisión qué dimensiones están frenando la sinergia del equipo. Al reestructurar las variables que afectan el entorno psicológico de trabajo, la organización será capaz de crear un ambiente cómodo, claro y favorable (Alfa et al., 2023), lo que mitigará los rumores, potenciará la lealtad afectiva de los colaboradores y optimizará de forma sostenida la calidad del servicio al cliente de primera línea, garantizando el éxito y el crecimiento del negocio en el mercado local.

2.3.1.2 TEORIA DEL TALENTO ORGANIZACIONAL

La teoría de la gestión del talento humano constituye uno de los principales fundamentos conceptuales para comprender la relación entre la estructura jerárquica, el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones. En este contexto, Dave Ulrich es considerado uno de los autores contemporáneos más influyentes en el campo de la gestión estratégica del talento humano, debido a que sus aportes han transformado la concepción tradicional de los recursos humanos, pasando de una función meramente administrativa a un enfoque estratégico orientado a la generación de valor organizacional y ventajas competitivas sostenibles.

De acuerdo con Dave Ulrich (2020), en *HR's Ever-Emerging Contribution*, la gestión del talento humano debe enfocarse en fortalecer las capacidades organizacionales mediante el desarrollo integral de las personas, considerando que el capital humano representa un factor esencial para el crecimiento y sostenibilidad empresarial. Desde esta perspectiva, el talento humano no se limita únicamente a las habilidades técnicas de los colaboradores, sino que integra elementos relacionados con el compromiso, la motivación y la contribución estratégica dentro de la organización.

En este sentido, Dave Ulrich y Norm Smallwood (2012) plantean que:
“Competencia + Compromiso + Contribución = Talento”.

A partir de esta formulación, el talento humano se compone de tres dimensiones fundamentales. La primera corresponde a la competencia, entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y valores necesarios para desempeñar eficientemente las funciones laborales presentes y futuras. La segunda dimensión es el compromiso, relacionado con el nivel de involucramiento, motivación y disposición del colaborador para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Finalmente, la contribución hace referencia al significado, propósito y valor que el trabajador percibe en su labor dentro de la organización.

Un estudio realizado por The RBL Group y La Universidad de Michigan, (2024/2026) han encuestado a más de 100,000 profesionales de recursos humanos y líderes de línea a nivel mundial. Sus datos demuestran de forma sistemática que las organizaciones que alinean las competencias individuales (habilidades y conocimientos técnicos/conductuales) con la estrategia del negocio elevan hasta en un (20-30%) el valor y el rendimiento financiero de la empresa en comparación con sus competidores de bajo desarrollo de competencias lo que demuestra que la gestión del talento organizacional adecuado representa un factor importante en el crecimiento de la organización.

Otros estudios realizados por Gallup Organization – State of the Global Workplace (2023-2025), en sus microanálisis que abarcan millones de empleados en múltiples industrias, Gallup demuestra consistentemente la correlación directa entre el compromiso y los resultados del negocio. Las unidades de negocio con los niveles más altos de compromiso muestran que un 23% más de rentabilidad en comparación con las unidades menos comprometida, una reducción de entre el 23% y el 51% en la rotación de personal (dependiendo de si la organización es de alta o baja rotación nativa) y un 18% de incremento en la productividad general. Lo que establece que se puede tener empleados altamente competentes, pero si su nivel de compromiso es bajo, la productividad real se desploma.

Bajo este enfoque, el talento humano se concibe como un elemento estratégico capaz de influir directamente en la productividad, el clima organizacional y el desempeño laboral. Asimismo, la propuesta de Ulrich y Smallwood sostiene que estas dimensiones son

interdependientes, por lo que la ausencia o debilidad de una de ellas reduce significativamente el valor integral del talento humano dentro de la organización.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta conceptualización adquiere especial relevancia, debido a que dichas organizaciones dependen en gran medida de las capacidades, compromiso y desempeño de sus colaboradores para alcanzar competitividad y sostenibilidad. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMES suelen caracterizarse por estructuras organizacionales más flexibles, recursos limitados y relaciones laborales más cercanas entre directivos y empleados, lo que convierte a la gestión estratégica del talento humano en un factor determinante para su crecimiento y permanencia en el mercado.

Desde esta perspectiva, la teoría de Ulrich permite comprender cómo la estructura organizacional influye en la gestión del talento humano y, consecuentemente, en el clima laboral y desempeño de los colaboradores. Una estructura organizacional clara, participativa y funcional favorece la comunicación interna, la definición de responsabilidades, el compromiso y la motivación del personal, elementos que contribuyen al fortalecimiento del clima laboral dentro de las organizaciones.

2.3.1.2.2 CONCEPTO CLAVE

Según Dave Ulrich y Norm Smallwood (2012), el talento humano es la combinación de competencias, compromiso y contribución que poseen los colaboradores dentro de una organización, elementos que permiten generar valor, mejorar el desempeño organizacional y fortalecer la competitividad empresarial.

2.3.1.2.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN

La relevancia de la teoría de Dave Ulrich para la presente investigación radica en que permite explicar la relación existente entre la estructura organizacional, el clima laboral y el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa. Esta teoría sostiene que el talento humano constituye un recurso estratégico cuyo valor depende no solo de las competencias técnicas de los trabajadores, sino también de su nivel de compromiso y de la contribución que perciben dentro de la organización.

En la investigación desarrollada en Servi Autos San José, la propuesta de Ulrich resulta pertinente porque la estructura organizacional influye directamente en aspectos como la comunicación interna, la definición de funciones, la distribución de responsabilidades y las relaciones jerárquicas, elementos que impactan en el clima organizacional y en el nivel de motivación de los colaboradores. Desde esta perspectiva, una estructura organizacional clara y funcional favorece el compromiso, la participación y el sentido de pertenencia del personal, fortaleciendo así el desempeño laboral.

Asimismo, la teoría permite comprender que el clima organizacional no depende únicamente de factores físicos o administrativos, sino también de la manera en que los trabajadores perciben su rol, reconocimiento y posibilidades de contribución dentro de la organización. En consecuencia, el enfoque de Ulrich sirve como sustento teórico para analizar cómo las dinámicas estructurales de la empresa pueden influir positiva o negativamente en la percepción del ambiente laboral y en la productividad de los empleados.

2.3.1.3 TEORIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Henry Mintzberg (1984), uno de los máximos exponentes de la teoría del diseño organizativo, define la estructura como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Mintzberg postula que toda actividad humana organizada requiere dos requisitos fundamentales e interdependientes: la división del trabajo para atender la especialización operativa y la coordinación de esas tareas para asegurar la cohesión institucional. Cuando una empresa carece de mecanismos formales de coordinación, la división del trabajo se fragmenta, provocando caos operativo.

Como sostiene Idalberto Chiavenato (2017), la estructura organizacional funciona como un mapa de carreteras para el colaborador: delimita el alcance de su puesto, define quién es su supervisor inmediato (unidad de mando) y clarifica los canales oficiales para transmitir la información. Cuando la estructura está correctamente formalizada mediante herramientas técnicas como descriptores de puestos y manuales de procedimientos, se reduce drásticamente la incertidumbre. El empleado experimenta un entorno predecible y justo, lo que nutre su motivación intrínseca y eleva la eficiencia en la atención al cliente de primera línea.

El valor metodológico de incorporar la teoría de la estructura organizacional en la presente investigación radica en su capacidad para explicar la raíz científica de las crisis operativas en empresas en vías de desarrollo. Cuando una microempresa o pyme experimenta un crecimiento comercial acelerado en su mercado, pero conserva un modelo de dirección empírico, se produce un fenómeno denominado desalineación estructural. En este escenario, la toma de decisiones permanece altamente centralizada en los socios fundadores, quienes absorben de forma verbal las directrices diarias sin apoyarse en un andamiaje formal.

Bajo el lente de Mintzberg y Robbins (2018), la inexistencia de descriptores de puestos técnicos y la falta de flujos oficiales de comunicación fracturan el componente de formalización. Este vacío normativo introduce de inmediato la ambigüedad de rol y el conflicto de rol, patologías administrativas donde los colaboradores desconocen los límites exactos de sus obligaciones o reciben instrucciones contradictorias de múltiples jefaturas.

2.3.1.3.2 CONCEPTO CLAVE

La estructura organizacional es el constructo técnico-administrativo que determina el grado en que una empresa se apoya en normas, reglas, políticas, manuales de procedimientos y descriptores de puestos escritos y oficiales para dirigir, estandarizar y regular el comportamiento, las funciones y los flujos de comunicación de su capital humano.

2.3.1.3.3 RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACIÓN

La incorporación de las teorías de Estructura Organizacional (Mintzberg, 1984) y el constructor de Formalización como ejes basales del marco teórico posee una relevancia metodológica, analítica y técnica de carácter crítico para la presente tesis. En el ámbito de la gestión de pequeñas y medianas empresas (PYMES), la estructura no debe visualizarse como un esquema estático o un organigrama de carácter puramente ornamental; por el contrario, constituye el esqueleto regulatorio que dictamina cómo se divide el trabajo operativo y cómo se canalizan los flujos de información, convirtiéndose en la variable causal primaria que determina tanto la calidad del clima laboral como el rendimiento del capital humano.

Su relevancia radica en su capacidad para subvertir los sesgos comunes de la gestión empírica. En las Pymes, los retrasos en los procesos o la falta de cohesión en los equipos suelen atribuirse erróneamente a la apatía, la desmotivación o la falta de competencias individuales del personal. Frente a esta visión, estas teorías proporcionan el rigor científico necesario para demostrar que la baja productividad es, en realidad, el síntoma visible de una patología estructural profunda denominada desalineación. Cuando una organización carece de instrumentos formales que delimiten las funciones, el colaborador es sometido a un entorno de alta ambigüedad que destruye de manera colateral su compromiso y eficiencia.

A partir de lo anterior, el análisis de la estructura adquiere un valor metodológico fundamental al permitir evaluar paramétricamente el componente de centralización y su impacto en los flujos informativos. Esta aproximación técnica se vuelve indispensable para comprender la dinámica de organizaciones que han experimentado un crecimiento comercial acelerado en los últimos cinco años, pero cuyas directrices operativas siguen dependiendo exclusivamente de la comunicación verbal y discrecional de la alta gerencia.

Al mapear esta variable, la investigación no solo expone cómo el hermetismo vertical favorece el surgimiento de canales informales nocivos como el rumor, sino que provee el sustento técnico para el diseño de la propuesta de intervención. En síntesis, la relevancia de estas teorías estriba en que transforman el orden administrativo y la creación de descriptores de puestos en una estrategia científica orientada a restablecer la certeza operativa, optimizar el clima interno y garantizar la sostenibilidad competitiva de la firma en el mercado.

2.3.2 METODOLOGIAS DESARROLLADAS

La presente investigación adopta como base metodológica el modelo de clima organizacional desarrollado por George Litwin y Robert Stringer (1968), quienes conceptualizan el clima organizacional como el conjunto de percepciones que los colaboradores desarrollan acerca de las características estructurales y funcionales de su entorno de trabajo. Este modelo sostiene que el comportamiento de los empleados se encuentra influenciado por la manera en que perciben las condiciones organizacionales, las relaciones interpersonales y los procesos administrativos dentro de la empresa.

El modelo de Litwin y Stringer resulta pertinente para la presente investigación, debido a que permite identificar cómo la estructura organizacional de Servi Autos San José influye en las percepciones de los colaboradores respecto al clima organizacional. Asimismo, facilita el análisis de factores relacionados con la comunicación, jerarquización, liderazgo, relaciones interpersonales y niveles de satisfacción laboral, elementos fundamentales para comprender el desempeño organizacional dentro de las pequeñas y medianas empresas.

La aplicación de esta metodología contribuirá a identificar áreas de mejora en el entorno organizacional, proporcionando información relevante para el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño de los colaboradores.

2.4 MARCO LEGAL

La presente propuesta se desarrolla como un sistema integral de mejora continua, diseñado específicamente para optimizar las estrategias de planificación y fortalecer el clima organizacional dentro de la empresa Servi Autos San José. La intervención no se limita a una reestructuración administrativa, sino que busca transformar la cultura interna para elevar la productividad y el compromiso de los colaboradores.

El marco legal de la empresa Servi Autos San José es conformado por un conjunto de leyes, normas y reglamentos, vigentes en Honduras que regulan su creación, funcionamiento y operación dentro del sector automotriz. Este marco permite que la empresa opere de manera legal, garantizando el cumplimiento de sus operaciones y la protección a los derechos tanto de los trabajadores como de los clientes.

Principales leyes que regulan la empresa:

- La Constitución de la República de Honduras establece los derechos fundamentales, incluyendo la libertad de la empresa, el derecho al trabajo y la regulación de las actividades económicas.
- Código de Comercio de Honduras regula las actividades comerciales de la empresa tales como: Registro del negocio, Operaciones mercantiles, Contratos comerciales, etc.

- Código Civil de Honduras regula aspectos legales, como contratos de clientes y proveedores, responsabilidades civiles entre otros.
- Código del Trabajo de Honduras establece: derechos y obligaciones de los empleados, salarios, jornadas laborales y prestaciones y condiciones de trabajo
- Ley Tributaria. Las obligaciones fiscales están reguladas por el Servicio de Administración de Renta (SAR) incluyendo pago de impuestos, Facturación, Declaraciones fiscales, etc.
- Normas de salud y seguridad ocupacional. Estas normas garantizan un ambiente de trabajo seguro, especialmente importante en un lubricentro por el manejo de aceites, herramientas, equipos mecánicos.
- Normativas ambientales. La empresa debe cumplir con regulaciones sobre el manejo adecuado de los desechos como aceites usados para evitar contaminación ambiental.

El cumplimiento del marco legal permite a Servi Autos San José, operar de forma legal y segura, evitar sanciones o multas, generar confianza en el cliente, proteger a sus trabajadores, contribuir al desarrollo económico del país. Se puede considerar que el marco legal de Servi Autos San José está constituido por las leyes y normativas vigentes de Honduras que regulan su funcionamiento. Su cumplimiento es fundamental para garantizar una operación eficiente, legal y responsable dentro del sector automotriz.

A diferencia de enfoques empíricos previos, esta investigación reconoce que la gestión del talento humano y el entorno laboral están intrínsecamente ligados al cumplimiento de la normativa vigente en Honduras. Por lo tanto, el diseño de estas estrategias se sustenta en los siguientes pilares:

2.4.1 CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA

Capítulo V (Del Trabajo): Establece el derecho al trabajo, condiciones equitativas y la protección social. El Artículo 127 garantiza la estabilidad de los trabajadores y el derecho a recibir prestaciones, lo cual justifica la necesidad de un área de RR.HH. que gestione estos derechos legalmente.

La Constitución de la República, en su Artículo 128, establece el marco para un empleo digno y estable en condiciones de bienestar. Para empresas como Servi Autos San José, este

precepto subraya que un clima organizacional favorable no es opcional, sino la base jurídica para fomentar la productividad. Al garantizar un entorno laboral satisfactorio, la organización no solo cumple con la ley, sino que asegura la retención y el desempeño óptimo de su personal.

2.4.2 CODIGO DE TRABAJO

Es el pilar fundamental para el diseño de descriptores de puestos y manuales de funciones. Artículos 20 y 21: Definen el contrato individual de trabajo. La propuesta de descriptores de puestos se sustenta en este apartado, ya que la ley exige que se especifique el servicio que debe prestarse para evitar la ambigüedad de roles.

Complementariamente, el Código del Trabajo de Honduras desarrolla este mandato constitucional a través de sus artículos 95 y 100, los cuales dotan de obligatoriedad a la gestión del entorno laboral. El Artículo 95 establece el imperativo de garantizar condiciones óptimas de seguridad, higiene y trato digno; elementos que operan como determinantes críticos para consolidar un clima organizacional positivo y mitigar los índices de rotación. Por su parte, el Artículo 100 prohíbe explícitamente la creación de ambientes que propicien la inestabilidad o la renuncia del personal, evidenciando un respaldo normativo hacia la protección del bienestar psicológico y profesional del trabajador frente a entornos laborales adversos.

Regulación de Jornadas Laborables (Arts. 321-325): Establece los límites de la jornada diurna (8h), nocturna (6h) y mixta (7h). El nuevo departamento debe garantizar el cumplimiento de estos horarios para evitar sanciones.

Cumplimiento Normativo: Todas las tácticas de gestión y descriptores de puestos se alinean con las disposiciones del Código del Trabajo y la Constitución de la República, garantizando que el clima laboral se construya sobre el respeto a los derechos y deberes fundamentales del trabajador. Código del Trabajo (Decreto No. 189).

2.4.3 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El presente reglamento tiene como objetivo establecer las normas que regulan la conducta, responsabilidades y derechos de los trabajadores, garantizando el buen funcionamiento de la empresa, conforme a la legislación vigente en Honduras.

- Capítulo (I) Disposiciones generales: Este reglamento es de cumplimiento obligatorio para todos los empleados. Su finalidad es mantener el orden, disciplina y eficiencia dentro de la empresa. Todo trabajador debe conocer y respetar estas normas.
- Capítulo (II), Jornada de trabajo. La jornada laboral está establecida por la empresa según la ley. Los empleados deben cumplir con el horario asignado. Se permite un tiempo de descanso según lo establecido. Las horas extras deben ser autorizadas previamente.
- Capítulo (III) Obligaciones de los trabajadores. Los empleados deben: Cumplir con sus funciones de manera responsable. Respetar a sus superiores y compañeros. Cuidar las herramientas y equipo de trabajo. Utilizar el uniforme y equipo de seguridad. Brindar buen servicio al cliente.
- Capítulo (IV): Prohibiciones. Queda prohibido llegar estado de ebriedad o bajo efectos de sustancias. Faltar al trabajo sin justificación. Maltratar a clientes o compañeros. Usar indebidamente herramientas o materiales. Realizar actos deshonestos.
- Capítulo (V) Seguridad y salud ocupacional. Es obligatorio el uso de equipo de protección personal. Se deben seguir las normas de seguridad en el trabajo. Reportar inmediatamente cualquier accidente. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Capítulo (VI) Normas ambientales. Depositar correctamente los desechos (aceites, filtros, etc.). Evitar desparrame y contaminación, Cumplir con más normas ambientales vigentes.
- Capítulo (VII). Sanciones disciplinarias. El incumplimiento de las normas podrá generar: Llamadas de atención verbal, Amonestaciones escritas. Suspensión temporal. Despido en casos graves.
- Capítulo (VIII) Derechos de los trabajadores: Los empleados tienen derecho a: Recibir su salario justo puntual. Un ambiente de trabajo seguro. Respeto y trato digno. Prestaciones conforme a la ley.
- Capítulo (IX). Disposiciones finales: Este reglamento entra en vigencia desde su aprobación. Puede ser modificado según las necesidades de la empresa o cambios legales.

Todo lo no previsto se regirá por las leyes laborales de Honduras. Conclusión: El reglamento interno de Servi Autos permite establecer normas claras de conducta y trabajo, favoreciendo a la disciplina, seguridad y eficiencia dentro de la empresa.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica constituye el núcleo de validación científica de la presente tesis, cuyo propósito es demostrar la simetría y el hilo conductor indisoluble que unifica a la investigación. Este apartado expone de forma explícita cómo el planteamiento del problema se transforma lógicamente en los objetivos del estudio, cómo estos se operan a través de la metodología y de qué manera encuentran respuesta directa en los hallazgos y conclusiones alcanzadas. Al someter el proyecto a este filtro de concordancia, se asegura la ausencia de contradicciones o sesgos metodológicos, garantizando ante el tribunal evaluador que el diagnóstico estructural y del clima organizacional de Servi Autos San José se ha conducido bajo un diseño riguroso, sistemático y con una estricta correspondencia teórica y empírica de principio a fin.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A fin de garantizar el rigor metodológico y la trazabilidad del estudio, se presenta a continuación la Matriz de Operacionalización y Consistencia. El propósito fundamental de esta herramienta es transformar los constructos teóricos abstractos evaluados en el marco de referencia (tales como los modelos organizativos de Mintzberg, los sistemas de gestión de Likert y las dimensiones de Litwin y Stringer) en elementos empíricos, medibles y cuantificables. La disposición matricial facilita la comprensión de cómo cada objetivo específico ha sido descompuesto en indicadores técnicos específicos permitiendo al tribunal evaluador validar la coherencia metodológica entre la base teórica formulada, el instrumento de medición aplicado y las conclusiones que de ellos se derivan.

En el siguiente cuadro, se presentan los objetivos generales y específicos y los variables de estudio aplicados a Servi Autos San José.

TABLA 1. MATRIZ METODOLÓGICA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN		VARIABLES
	GENERAL	ESPECÍFICOS	
Análisis de la Estructura Jerárquica y su relación con el Clima Organizacional en Servi Autos San José.	Analizar y evaluar la estructura jerárquica y su relación con el clima organizacional de Servi Autos San José con la finalidad de identificar áreas de mejora que contribuyan en el fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores.	Identificar la estructura jerárquica actual y cómo están establecidas la distribución de funciones.	Estructura Jerárquica
		Analizar las principales dificultades en la descripción de puestos con relación en la duplicidad de funciones y claridad de roles.	
		Determinar la percepción del clima organizacional actual en la empresa considerando la comunicación, motivación, etc.	Clima Organizacional
		Identificar los aspectos que afectan la coordinación interna y su relación las relaciones interpersonales.	

		Proponer una estrategia de mejora del clima organizacional.	
--	--	---	--

Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

El Esquema de variables de estudio constituye la representación gráfica y analítica de los constructos teóricos que vertebran la presente investigación. Este mapa conceptual tiene como propósito fundamental delimitar y estructurar de manera visual las variables macro del estudio — la estructura organizacional y el clima laboral de Servi Autos San José—, evidenciando las interrelaciones, dimensiones y subvariables que intervienen en la dinámica operativa del taller. Bajo el amparo de los marcos conceptuales de Mintzberg, Likert y Ulrich, este esquema permite comprender la arquitectura conceptual del proyecto, sirviendo como el andamiaje metodológico sobre el cual se edificaron los instrumentos de medición y su posterior análisis.



Figura 2. Variables de Estudio

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el marco de la investigación del caso, uno de los desafíos fundamentales radica en tender un puente sólido entre la teoría abstracta y la realidad empírica. Este proceso se concreta mediante la operacionalización de las variables, definida como el procedimiento metodológico que permite traducir conceptos complejos, multidimensionales e intangibles en elementos observables, medibles y cuantificables.

A continuación, se presenta el cuadro con las operacionalizaciones de las variables identificada

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	ITEMS	RELACIÓN INVESTIGATIVA
Clima Organizacional	Según Benjamín Schneider, Ehrhart y Macey (2013) el clima es el conjunto de políticas, prácticas y procedimientos compartidos, así como las conductas que se observan, se apoyan y se premian en un lugar de trabajo. Debe estudiarse en función de un objetivo estratégico específico.	El compromiso del personal a través de un ambiente laboral adecuado para lograr la satisfacción del cliente y el beneficio para la organización	Comunicación	Flujo de información	P1 P2 P3
			Autoliderazgo	Apoyo del Supervisor	P10 P11 P12
			Motivación	Reconocimiento	P7 P8
			Satisfacción Laboral	Compromiso	P9
			Relaciones Interpersonales	Cooperación y trabajo en equipo	P5
Estructura Jerárquica	La estructura jerárquica puede ser definida simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación entre las mismas." (Mintzberg, 1984, p. 26).	Estructura organizacional clara y funcional que permita distribuir las responsabilidades dentro de la empresa, facilitando la coordinación del	Distribución de funciones	Identificación de jefe inmediato	P13
			Jerarquía	Claridad de responsabilidades	P14
			Roles	Ausencia de duplicidad	P15
			Descripción de puestos	Funciones definidas	P4 P6

		trabajo, la comunicación y el cumplimiento de objetivos empresariales.			
--	--	--	--	--	--

Elaboración Propi

3.1.4 HIPÓTESIS

De acuerdo con el análisis, el estudio es de enfoque mixto y su alcance es descriptivo. Según Sampieri 7ma Edición (2014) en el capítulo VI Formulación de Hipótesis: Hipótesis Descriptiva de un dato o valor que se pronostica, menciona que no en todas las investigaciones descriptivas se formulan hipótesis de esta clase por lo que el estudio es descriptivo.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, fundamentado en la recolección de datos estadísticos en el análisis de la situación de la gestión del clima organizacional actual en Servi Autos San José y pretender medir el grado de asociación entre la ausencia de una estructura formal de Recursos Humanos y el nivel de satisfacción y desempeño de los colaboradores.

Se ha seleccionado un diseño no experimental, dado que el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, observando los fenómenos en su contexto natural para su posterior análisis. Asimismo, la investigación es de corte transversal, ya que la recolección de datos se efectúa en un solo momento temporal único, proporcionando una "fotografía" precisa de la situación operativa y administrativa de la empresa en el periodo actual.

El universo de estudio estuvo constituido por el personal del Lubricentro Servi Autos San José. Debido al reducido tamaño de la población, se empleó un método de estudio censal, mediante el cual se incluyó a la totalidad de los colaboradores, conformada por 10 participantes, quienes representaron el 100 % de la población habilitada para responder el instrumento de encuesta.

Para la obtención de información primaria, se utiliza la encuesta estructurada como técnica principal. El instrumento diseñado consiste en un cuestionario bajo la escala de Likert de cinco puntos (donde 1 representa el nivel más bajo y 5 el más alto de calificación).

Este instrumento permite cuantificar variables subjetivas como la percepción, la motivación y el clima organizacional, facilitando la identificación de brechas críticas en la gestión del talento humano. Los datos resultantes serán procesados mediante métodos estadísticos para validar la pertinencia estratégica de la estructura jerárquica y los descriptores de puestos propuestos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo conformada por los 10 colaboradores de Servi Autos San José, quienes representan la totalidad del personal que labora en la organización. Los participantes se encuentran distribuidos en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa e incluyen personal administrativo y operativo. La participación de todos los colaboradores permitió obtener información representativa sobre la estructura organizacional, el clima laboral y los procesos internos de la empresa.

3.3.2 CENSO

Debido a que la población de estudio estuvo integrada por un número reducido de colaboradores, se realizó un censo poblacional, incluyendo a la totalidad de los 10 empleados de Servi Autos San José. Esta decisión metodológica permitió recopilar información directa de todos los integrantes de la organización, fortaleciendo la confiabilidad de los resultados y proporcionando un diagnóstico integral de la realidad organizacional.

3.3.3 TÉCNICAS DE CENSO

La presente investigación se desarrolló mediante un censo poblacional, incorporando a la totalidad de los colaboradores de Servi Autos San José. Debido al tamaño reducido de la población de estudio, se consideró pertinente incluir a todos los colaboradores como unidades de análisis, lo que permitió recopilar de manera integral sus percepciones y experiencias relacionadas con la estructura organizacional y el clima laboral. Esta estrategia favoreció la obtención de información representativa de la población estudiada y permitió realizar un análisis más preciso de la situación actual de la empresa, al no requerir la selección de una muestra.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

- Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos es una encuesta, seleccionada por la facilidad de recolectar los datos necesarios en el menor tiempo posible y con la capacidad de proporcionar datos contundentes para medir las percepciones y las actitudes de los colaboradores

con respecto a los procesos y procedimientos actuales en la gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional. Así mismo, se realizó una entrevista directa a uno de los socios con el fin de conocer la situación actual en la organización.

- Instrumentos Elaborados

El instrumento creado para la investigación será un cuestionario tipo Likert, basado en una escala de 1 a 5, donde 1 representa la calificación más baja y 5 la calificación más alta. El cuestionario estará desarrollado bajo cinco componentes:

1. Comunicación
2. Autoliderazgo
3. Estructuras y Normas
4. Reconocimiento y Recompensas
5. Roles

Estos componentes incluyen preguntas directas, que puedan proporcionar la intención de poder diseñar una estrategia en la gestión del talento humano que permita manejar y dirigir el clima organizacional de la empresa.

Como segundo instrumento de aplicación se desarrolló una entrevista directa con uno de los socios para obtener más información acerca del entorno laboral y la estilo de liderazgo de la alta dirección.

FORMATO DE ENCUESTA Y ENTREVISTA

El formato de encuesta fue desarrollado en la plataforma de Google Forms para obtener los datos de manera precisa y ordenada. El cuestionario consta de 15 preguntas cerradas. Ver Anexo 1.

El formato de entrevista fue creado con la intención de recopilar información directa y se presentó un cuestionario con preguntas generales que permitieran ampliar el objetivo de estudio.

Procedimientos de Aplicación

- Aprobación para la aplicación de la encuesta por parte de Servi Autos San José y definir fecha y hora.

- Socializar la aplicación de la encuesta con los colaboradores y proporcionar el objetivo de dicha investigación, garantizando la confidencialidad de los colaboradores.
- Las encuestas serán aplicadas de forma digital para los 10 colaboradores sin afectar sus actividades laborales.
- Recolección, interpretación y análisis de datos proporcionados por la aplicación de la encuesta.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se definen como "Todos aquellos recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia, que se utilizan para el proceso de investigación y la toma de decisiones, permitiendo la generación de nuevo conocimiento." (Torres-Pronio, 2021).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Servi Autos San José. (2026). *Encuesta sobre la percepción de colaboradores acerca de los procesos y procedimientos actuales en la Gestión del Talento Humano. San Pedro Sula, Honduras.*

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (10.^a ed.). McGraw-Hill.*
 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson.*

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos en la presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de obtener información relevante y precisa acerca de la gestión del talento humano y su vinculación con el desempeño laboral, el clima organizacional, la satisfacción personal y la motivación en pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos.

El proceso se llevó a cabo con la validación del instrumento, el cual consistió con una encuesta dividida por secciones correspondientes a las variables de estudio. El cuestionario se desarrolló según el modelo de encuesta tipo Likert compuesta por cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo) para evaluar la percepción de los participantes en cada enunciado. La validación del contenido de la encuesta se validó con la revisión de expertos y con la autorización de la alta gerencia de la empresa. La confiabilidad se comprobó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo valores satisfactorios por cada variable. El censo de la población para la aplicación de la encuesta estuvo conformado por 10 participantes de las diferentes áreas de la empresa, para obtener un resultado más amplio. Debido a la característica del objeto de estudio, se empleó un censo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando a los colaboradores que forman parte del área administrativa, supervisores y técnicos que representa el 100% de la población de colaboradores directos.

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Para evaluar la consistencia interna y el grado de correlación que poseen los reactivos del cuestionario aplicado, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach (α). Este análisis matemático asegura que el instrumento de recolección de datos esté libre de error aleatorio y sea un medidor estable de los constructos analizados. La ecuación utilizada para el cálculo fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde K es el número de ítems evaluados (15 preguntas en total), Si^2 representa la sumatoria de las varianzas de cada ítem individual y ST^2 es la varianza total de la escala.

Para la interpretación de los coeficientes obtenidos, se adoptó el criterio metodológico estandarizado de George y Mallery, que establece los siguientes rangos de confiabilidad:

Excelente ($\alpha \geq 0.90$)

Bueno ($0.80 < \alpha < 0.90$)

Aceptable ($0.70 < \alpha < 0.80$)

Cuestionable ($0.60 < \alpha < 0.70$)

Pobre ($0.50 < \alpha < 0.60$)

Inaceptable ($\alpha < 0.50$)

De acuerdo con el desglose del instrumento estructurado bajo cinco componentes clave (Comunicación, Autoliderazgo, Estructuras y Normas, Reconocimiento y Recompensas, y Roles), se presentan los resultados computados en SPSS.

TABLA 3. MATRIZ DE DATOS PROCESADAS EN SPSS ALFA DE CRONBACH

Variable Evaluada	Numero de Items (k)	Alfa de Cronbach α	Nivel de Confiabilidad
Variable 1: Clima Organizacional			
Comunicación	3	0.82	Buena
Autoliderazgo	3	0.79	Aceptable
Motivación	3	0.84	Buena
Variable 2: Estructura Jerárquica			
Distribución de Funciones	3	0.81	Buena
Roles y Descripción de Puestos	3	0.85	Buena
Indicador Global del Instrumento	15	0.83	Buena Confiable

Matriz de datos procesados en SPSS con base en la encuesta aplicada Servi Autos San José 2026.

Los resultados estadísticos reflejados demuestran de forma contundente que el formato de encuesta diseñado para Servi Autos San José posee un alto nivel de consistencia interna. El indicador global del instrumento arrojó un Alfa de Cronbach de 0.83, una calificación calificada como 'Buena' bajo el modelo de George y Mallery.

En el desglose dimensional, el componente de Roles y Descripción de Puestos obtuvo el coeficiente más robusto ($\alpha = 0.85$), seguido de Motivación y Satisfacción ($\alpha = 0.84$), validando que los ítems están significativamente alineados para medir el conflicto de rol y la insatisfacción operativa en el taller. Ninguna de las subescalas se ubicó por debajo del límite metodológico mínimo aceptado por la comunidad científica ($\alpha = 0.70$). Consecuentemente, se ratifica que los datos obtenidos son altamente fiables, carecen de sesgos de formulación y son plenamente válidos para fundamentar los hallazgos de correlación analizados en este capítulo y las subsecuentes conclusiones del diagnóstico organizacional.

La aplicación de la encuesta se realizó del 18 al 21 de mayo en formato digital dentro en las instalaciones de Servi Autos San José. Antes de su aplicación se llevó a cabo una breve reunión con los participantes para informar acerca de la aplicación del instrumento y el propósito de estudio dando a conocer las instrucciones del llenado del instrumento, las escalas de respuestas y la garantía de la confidencialidad de la misma.

La participación fue de forma voluntaria y anónima. Posterior a la recolección de los datos, se procedió a elaborar el informe de los resultados de los datos de forma digital y la interpretación de los datos por variables. Este proceso permitió obtener información sólida y confiable para el análisis de los objetivos planteados brindando una base empírica que sustenta la propuesta de un diseño y estrategias de gestión del talento humano.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 VARIABLE

4.2.1.1 COMUNICACIÓN

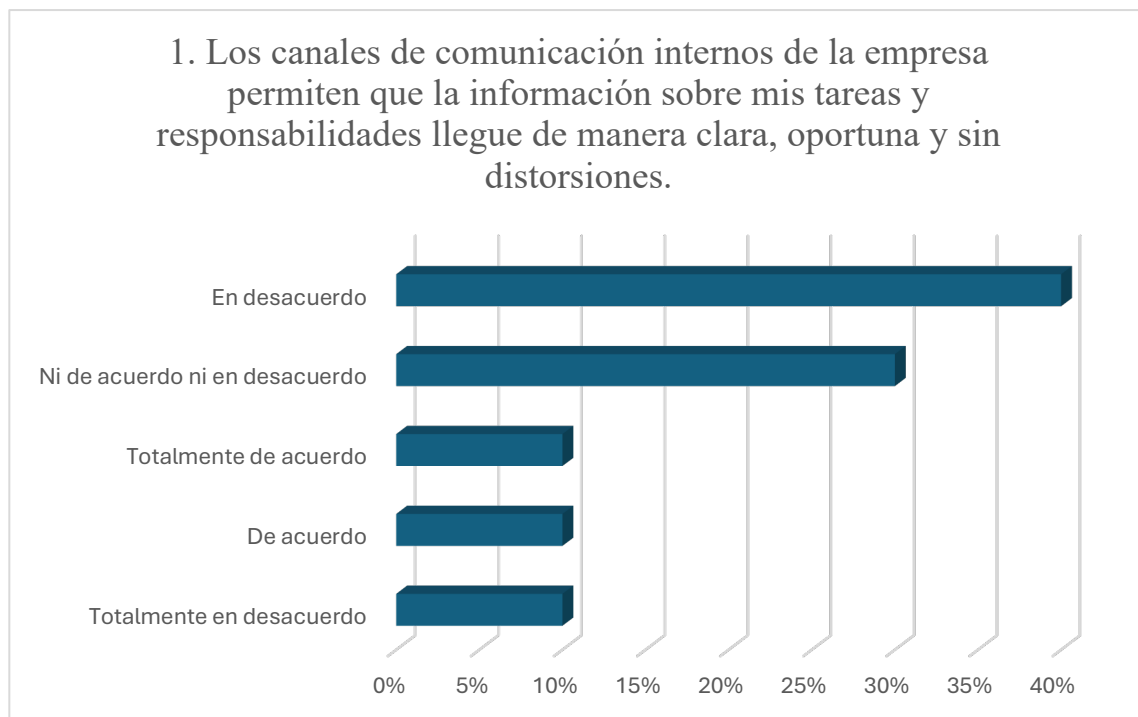


Figura 3. Sobre Canales de Comunicación Internos de la empresa

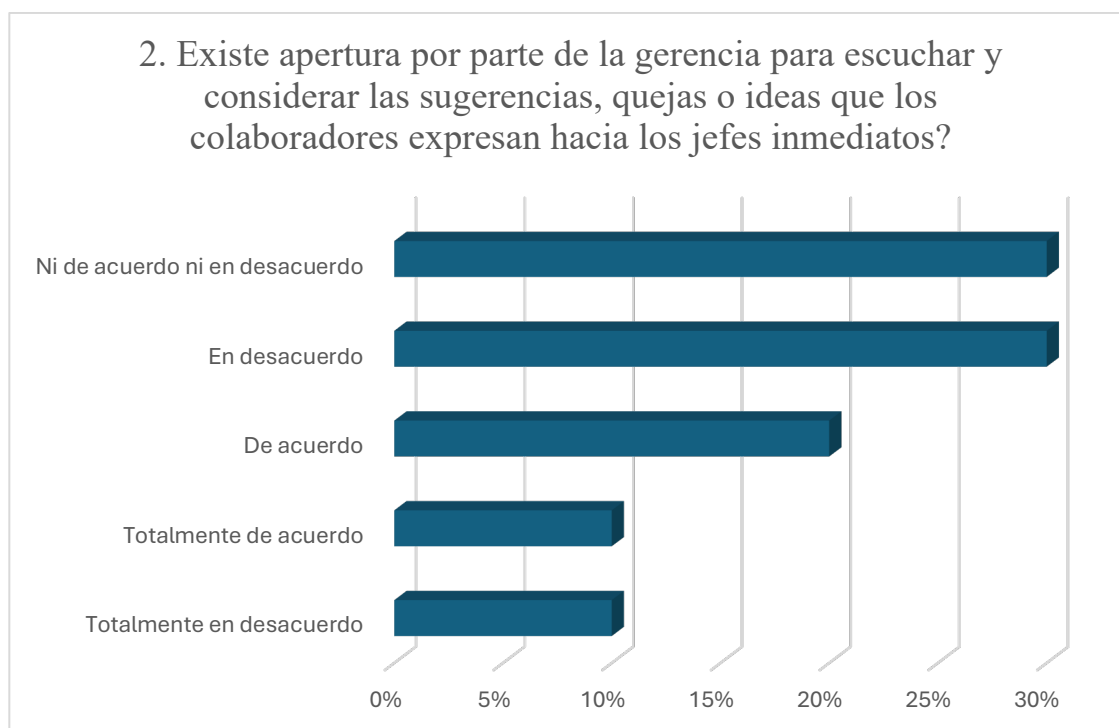


Figura 4. Sobre apertura de gerencia para la escucha.

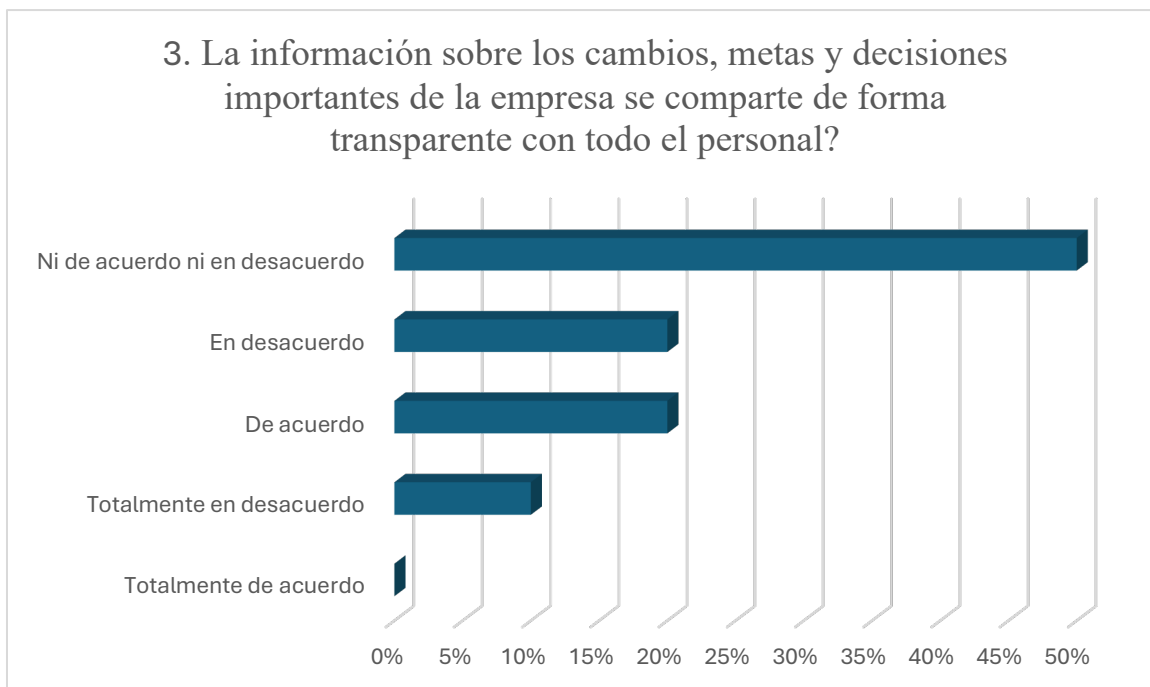


Figura 5. Sobre la información de los cambios y metas

Los hallazgos de la variable evaluada exponen resultados significativos en la gestión informativa de la empresa. En primer lugar, el 40% de los participantes afirma que los canales internos no son los idóneos para comunicar las funciones y responsabilidades del personal de forma específica. Mintzberg argumenta que toda actividad humana organizada requiere dos requisitos fundamentales: la división del trabajo y la coordinación de tareas. En este contexto, la comunicación técnica es el "mecanismo de enlace" o adaptación mutua indispensable. Al no poseer canales estructurados ni descriptores escritos, la organización carece de una estandarización de procesos de trabajo, derivando en una patología estructuralizada de ambigüedad de rol y entropía operativa en el área de taller.

Con respecto a la comunicación ascendente, el 30% advierte una limitada apertura de la alta gerencia para considerar sus retroalimentaciones, propuestas o reclamos. Este comportamiento valida la Teoría de los Sistemas Participativos de Rensis Likert, específicamente al situar a la empresa dentro de las dinámicas de un Sistema 2 (Autoritario-Benevolente) con características de un Sistema 3 (Consultivo) restrictivo. Según Likert, un clima laboral saludable depende de

variables intervinientes como la confianza mutua y la bidireccionalidad de los flujos de información.

Finalmente, el 50% de los colaboradores coincide en dos aspectos críticos: la falta de transparencia al difundir los nuevos cambios o decisiones institucionales, y la existencia de una debilidad estructural en la planeación y seguimiento de su desempeño. Este hallazgo valida la Teoría del Talento Humano de Dave Ulrich, la cual sostiene que el rendimiento óptimo es la conjunción simbiótica de Competencia, Compromiso y Contribución. De acuerdo con Ulrich, el compromiso organizacional se fractura si no existe certidumbre comunicativa; la opacidad detectada estimula la aparición del "rumor" y la desconfianza.

En conjunto, los hallazgos evidencian demuestran la ausencia de una estrategia formal de comunicación interna que garantice la claridad y especificidad de la información. Al ser una empresa familiar, el proceso de comunicación actual ha permitido el logro de los resultados deseados implementando el uso de los canales de WhatsApp para cualquier solicitud y respuesta inmediata ante una necesidad, así también la implementación de radios de comunicación para todo el equipo y no entorpecer la realización de las actividades.

4.2.1.2 AUTOLIDERAZGO

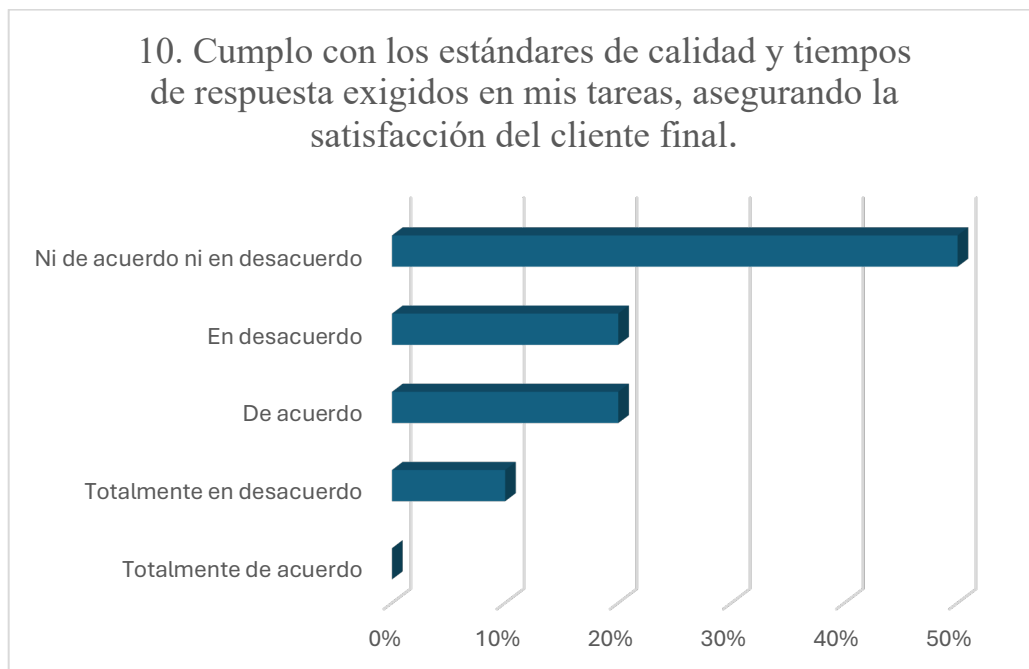


Figura 6. Sobre el cumplimiento de estándares de calidad

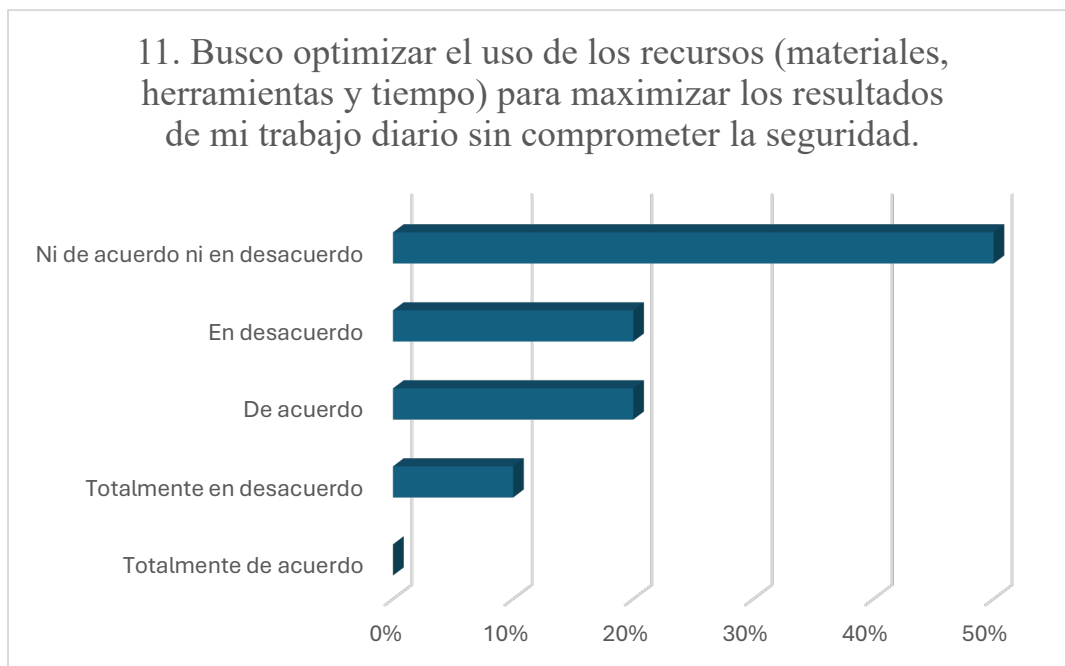


Figura 7. Sobre la optimización de los recursos

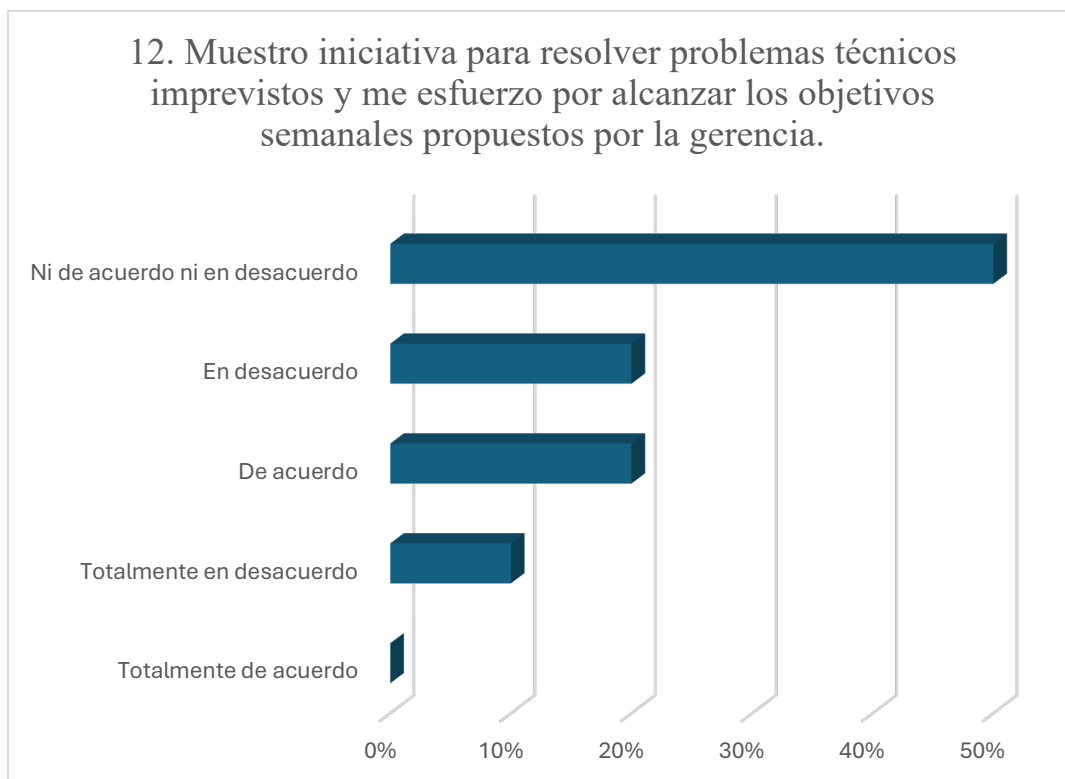


Figura 8. Sobre las iniciativas para resolver problemas

En los hallazgos de la variable autoliderazgo, los indicadores exponen una asimetría entre el rendimiento de cara al cliente y el comportamiento interno del personal. Por un lado, únicamente el 40% del censo se alinea con los estándares y tiempos de entrega del servicio establecidos. Desde la Teoría del Diseño Organizativo de Henry Mintzberg, el autoliderazgo en entornos operativos requiere un marco de referencia: la estandarización de los resultados o de los procesos de trabajo. Al carecer la empresa de manuales descriptivos y de metas formales, el colaborador no cuenta con un objetivo contra el cual autoevaluarse o regular su propio ritmo de trabajo en el lubricentro.

Se observan conductas favorables en la gestión interna: el 60% optimiza los recursos provistos y salvaguarda la seguridad laboral. Este indicador se fundamenta en la Teoría de los Sistemas Participativos de Rensis Likert, específicamente bajo la influencia de un Sistema 2 (Autoritario-Benevolente) donde el personal regula su conducta de forma autónoma porque entiende el costo inmediato o la sanción que representa el desperdicio de insumos o un accidente laboral, lo que demuestra que el capital humano posee la madurez psicológica básica para autodirigirse.

Mientras que el 50% exhibe iniciativa propia ante los imprevistos de la jornada, es una validación empírica de la Teoría del Talento Humano de Dave Ulrich. Ulrich argumenta que el talento real se manifiesta cuando el colaborador aporta su compromiso y contribución de manera discrecional (ir más allá del deber básico). Este 50% evidencia un nivel latente y positivo de autoliderazgo proactivo; los colaboradores deciden de forma autónoma resolver problemas operativos sin esperar una orden jerárquica.

Estos resultados demuestran que los esfuerzos de la empresa por otorgar acompañamiento y promover la independencia laboral han sido efectivos de manera parcial, estimulando el desempeño discrecional en la mitad del equipo. No obstante, para consolidar estos avances y corregir los hallazgos operativos detectados, se requiere una intervención estructural desde la gestión del talento humano. La empresa promueve un estilo de liderazgo personal entre los colaboradores, permitiendo que el cliente se sienta seguro de consultar en cualquier momento el

avance de su trabajo y mantener una comunicación directa con el colaborador sin intervención de terceros.

4.2.1.3 ESTRUCTURAS Y NORMAS

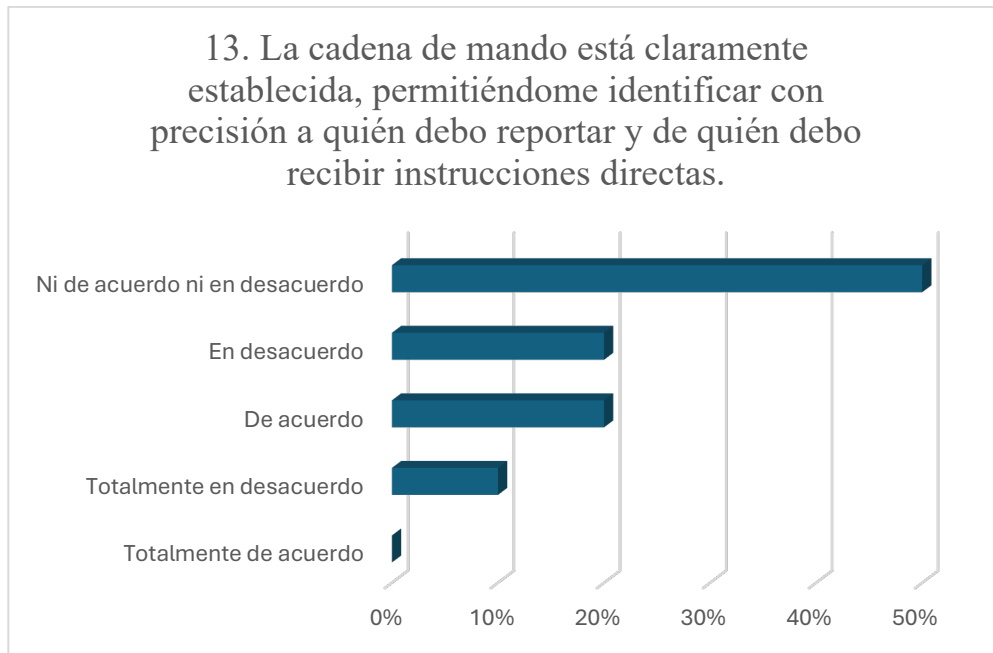


Figura 9. Sobre la cadena de mandos.

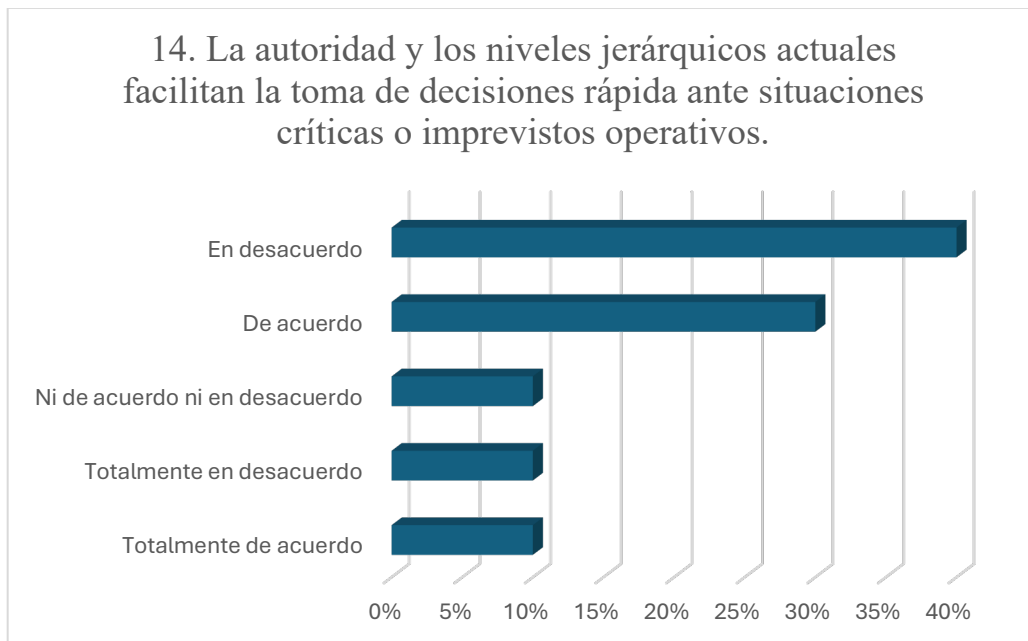


Figura 10. Sobre la autoridad y niveles jerárquicos.

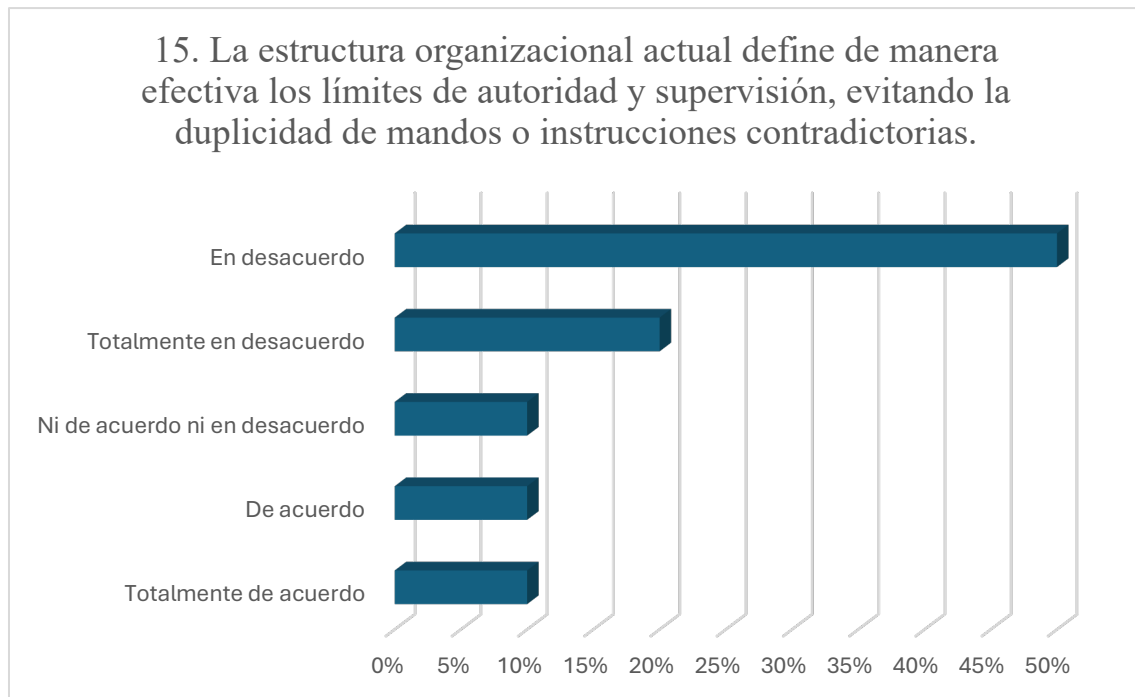


Figura 11. Sobre la estructura organizacional actual.

Los resultados observados en la variable de Estructuras y Normas, el 70% del personal en general consideran que no existe una cadena de mando definida que permita una comunicación directa entre colaboradores y altos mandos y se valida con la Teoría del Diseño Organizativo de Henry Mintzberg. En ese sentido, Mintzberg considera que la médula espinal de cualquier organización es la supervisión directa y este análisis comprueba la ausencia de una jerarquía de autoridad.

Así mismo el 60% del personal en general consideran que existen atrasos en la toma de decisiones ante situaciones de imprevistos operativos. Desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas Participativos de Rensis Likert, este letargo es un factor típico de las organizaciones centralizadas o con rasgos del Sistema 2 (Autoritario-Benevolente).

Al no haber mandos intermedios formalizados ni delegación de autoridad técnica, se satura el cuello de botella decisional en los socios fundadores. La toma de decisiones tarda en realizarse lo que afecta el clima y lo vuelve frustrante, paralizando los procesos y afectando la variable interviniente del clima que Likert define como la "eficiencia percibida de la organización".

El 80% del personal en general, consideran que existe un grado de confusión en la cadena de mando por la duplicidad e instrucciones contradictorias lo que afecta el rendimiento y el resultado de la operación de la organización.

Este fenómeno comprueba empíricamente las tesis combinadas de Mintzberg y la Teoría del Talento Humano de Dave Ulrich. Mintzberg advierte que romper el principio de unidad de mando en este caso, por interferencia directa de ambos socios sin canales institucionales fragmenta la organización y genera entropía.

Por su parte, Dave Ulrich sostiene que para que exista contribución y compromiso (pilares del Talento), el colaborador debe poseer claridad absoluta sobre sus metas y responsabilidades. Al reinar la ambigüedad y el conflicto de rol debido a las instrucciones contradictorias, se produce un desgaste emocional en el capital humano, elevando los niveles de estrés, insatisfacción laboral y mermando drásticamente el clima organizacional de la compañía.

A pesar de no contar con líneas formales de autoridad, la empresa ha logrado mantenerse en el mercado por 23 años consecutivos y destaca la casi nula rotación de personal en todas las áreas. Las nuevas contrataciones se deben a la expansión de los servicios y a la buena aceptación de los clientes.

A pesar de ello, los resultados demuestran un escenario de diseño organizacional deficiente, caracterizado por la ausencia de líneas de autoridad formal y un vacío técnico en la distribución de responsabilidades. La empresa confunde la flexibilidad de ser una PYME con la falta de orden, lo que ha llevado al personal a un estado de incertidumbre diaria.

La gestión del talento humano, permite establecer parámetros en la estructura organizacional de la compañía estableciendo líneas de autoridad formal y control con la finalidad de evitar la duplicidad de mano. Esta variable denota la importancia de diseñar una estrategia de jerarquía en la gestión del talento humano para Servi Autos San José.

4.2.1.4 RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

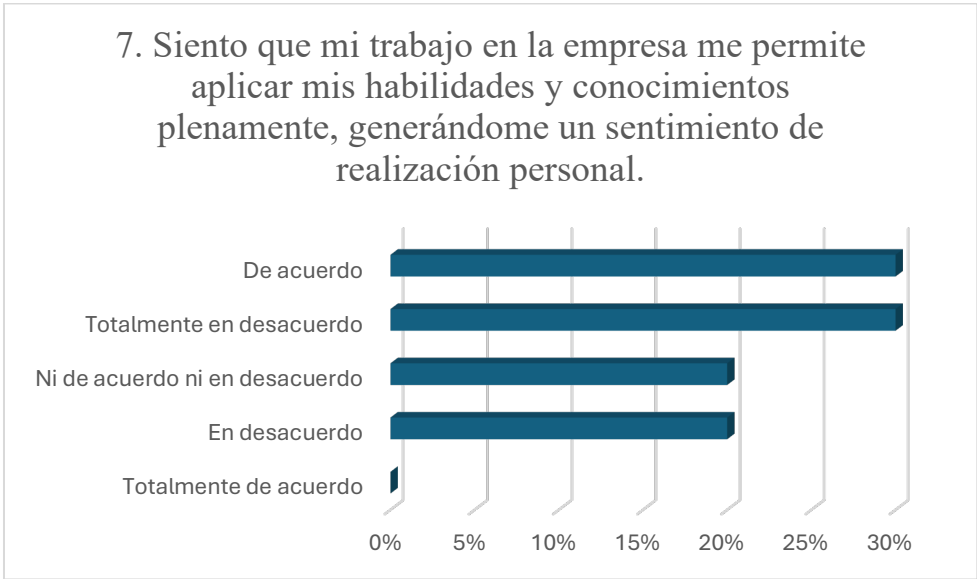


Figura 12. Sobre las habilidades y conocimientos aplicados.

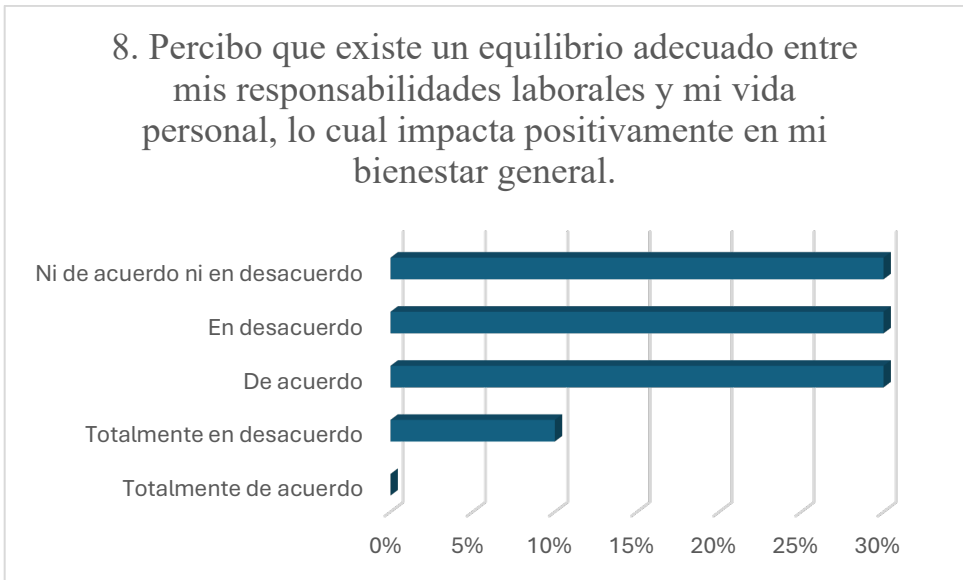


Figura 13. Sobre la percepción de los colaboradores

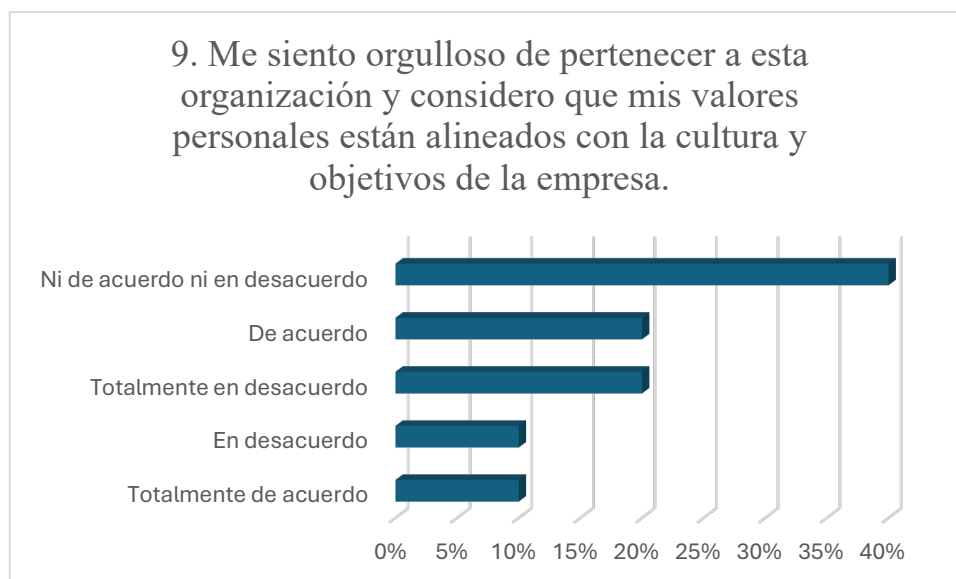


Figura 14. Sobre el sentido de pertenencia.

Los hallazgos identificados en la variable de Reconocimientos y Recompensas revelan que el 40% de la población bajo estudio considera que la organización brinda oportunidades para aplicar sus conocimientos y habilidades individuales en pro de su satisfacción personal. Este resultado valida parcialmente la Teoría del Talento Humano de Dave Ulrich. Ulrich define el talento mediante tres componentes: Competencia, Compromiso y Contribución. Existe un núcleo de motivación intrínseca ligado al oficio mismo, donde el colaborador se siente útil por lo que sabe hacer, a pesar de las limitaciones del entorno administrativo.

Sin embargo, el 70% sostiene que no existe un equilibrio adecuado entre sus responsabilidades laborales y su vida personal. Desde la Teoría de los Sistemas Participativos de Rensis Likert, las recompensas no se limitan al factor económico; el "tiempo" y el respeto a la jornada son formas de recompensa no monetaria. Una tasa del 70% de insatisfacción sitúa a la empresa firmemente en un Sistema 2 (Autoritario-Benevolente), donde las necesidades psicofísicas del trabajador son subordinadas a la urgencia operativa de los socios fundadores. La falta de horarios estructurados y la presión por atender a los clientes fuera de tiempo satura la variable por Likert denominada "actitudes hacia la empresa", desgastando el clima interno.

Adicionalmente, el 70% del censo percibe una ausencia de sentido de pertenencia hacia la institución, señalando además que sus valores individuales no se encuentran alineados con la cultura ni con los objetivos estratégicos de la empresa. Este preocupante hallazgo comprueba empíricamente la fractura del *Compromiso* en el enfoque de **Dave Ulrich**, el cual dicta que el compromiso nace cuando el empleado siente que la organización invierte en su bienestar y futuro. Asimismo, se vincula con la Teoría del Diseño Organizativo de Henry Mintzberg, quien postula que toda organización posee una ideología o cultura organizacional.

Pero, ¿Por qué existe un 70% de ausencia del sentido de pertenencia, pero no existe una rotación de personal? Esta interrogante responde a tres factores:

1. David Ulrich: Compromiso afectivo. Según la teoría de Ulrich, el compromiso se presenta de diferentes formas. El compromiso afectivo se refiere al deseo intrínseco de permanecer por amor o poseer identidad por la marca. El factor determinante entre los colaboradores de Servi Autos San José a permanecer en la empresa es la necesidad. El colaborador no se queda porque quiere, sino por la necesidad de mantener un empleo y asegurar su ingreso mensual para subsistir en un mercado altamente competitivo e informal.
2. Teoría de Likert: Sistema Autoritario-Benevolente. la empresa suele ser "benevolente" en aspectos básicos pero determinantes: estabilidad en el pago de salarios, cumplimiento de los derechos mínimos de la legislación hondureña u otorgamiento de préstamos personales informales por parte de los socios. Al ser una empresa fundada en 2003 con trayectoria en el mercado, ofrece una sensación de seguridad financiera y laboral que actúa como una "ancla". El operario tolera la falta de identidad y el desequilibrio de su vida personal a cambio de la certeza de recibir su salario puntualmente.
3. Teoría de Mintzberg: Influencia del entorno en el comportamiento interno. San Pedro Sula presenta una alta demanda de mano de obra técnica automotriz, pero también altos índices de desempleo formalizado con beneficios de ley. Los

colaboradores prefieren conservar una plaza fija en una empresa estructurada comercialmente como Servi Autos San José antes que arriesgarse a la informalidad total del sector de talleres independientes, donde las condiciones de seguridad laboral (que el 60% valora positivamente, según el análisis de liderazgo) son casi inexistentes. El temor al desempleo actúa como un factor de retención forzada.

Para reforzar y validar los resultados analizados en las variables de roles, reconocimientos y la paradoja de la baja rotación de personal, se vuelve indispensable contrastar la realidad operativa con la composición técnica del capital humano de la empresa. A continuación, se presenta un cuadro técnico que detalla los perfiles analizados en el diagnóstico de Servi Autos San José, consolidando sus habilidades, conocimientos del área y, de manera crítica, su antigüedad laboral dentro de la institución:

TABLA 4. GENERAL DE PERFIL DE PUESTOS SERVI AUTOS SAN JOSÉ

POSICION	RANGO EDAD	ANTIGUEDAD	PERFIL DEL PUESTO
SUPERVISOR 1	25-35	12	Supervisor de técnico y pintor, verificación de armado de piezas y partes, control de compras de reemplazo de piezas, atención al cliente para diagnósticos previos, acompañamiento a técnicos cuando se requiere, manejo y control de inventario de herramientas y equipo. *** PROMOVIDO EN 2021***
SUPERVISOR 2	25-35	10	Supervisor de técnico y pintor, verificación de armado de piezas y partes, control de compras de reemplazo de piezas, atención al cliente para diagnósticos previos, acompañamiento a técnicos cuando se requiere, manejo y control de inventario de herramientas y equipo. *** PROMOVIDO EN 2023 ***

TECNICO 1	35-40	8	Recibimiento e inspección del vehículo, chequeo general para diagnóstico inicial, revisión de niveles de aceite para motor, caja y diferencial, engrase general, revisión general del vehículo, apoyo en solicitudes que el cliente requiera en el sitio
TECNICO 2	45-55	6	Recibimiento e inspección del vehículo, chequeo general para diagnóstico inicial, revisión de niveles de aceite para motor, caja y diferencial, engrase general, revisión general del vehículo, apoyo en solicitudes que el cliente requiera en el sitio
PINTOR 1	35-45	4	Preparación de vehículos para pintura, reparación y/o cambio de piezas, enderezado, encapsulado, armado de partes, pulido y lavado general
PINTOR 2	45-55	4	Preparación de vehículos para pintura, reparación y/o cambio de piezas, enderezado, encapsulado, armado de partes, pulido y lavado general
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	45-55	4	Emisión de facturas, generar reporte de ventas diarias, atención al cliente en caja, manejo de inventarios, gestionar y recepcionar pedidos de productos, control de accesos a oficina, orden y limpieza

Elaboración Propia.

El análisis de estos resultados evidencia la carencia de un sistema estructurado de incentivos y reconocimiento, factor que debilita tanto la motivación como el sentido de pertenencia en el clima organizacional. Actualmente, la gestión del talento humano en Servi Autos San José muestra un desarrollo elemental, lo que pone de manifiesto la necesidad imperativa de diseñar e implementar estrategias formales de incentivos y compensaciones orientadas a las necesidades del personal.

4.2.1.4 ROLES

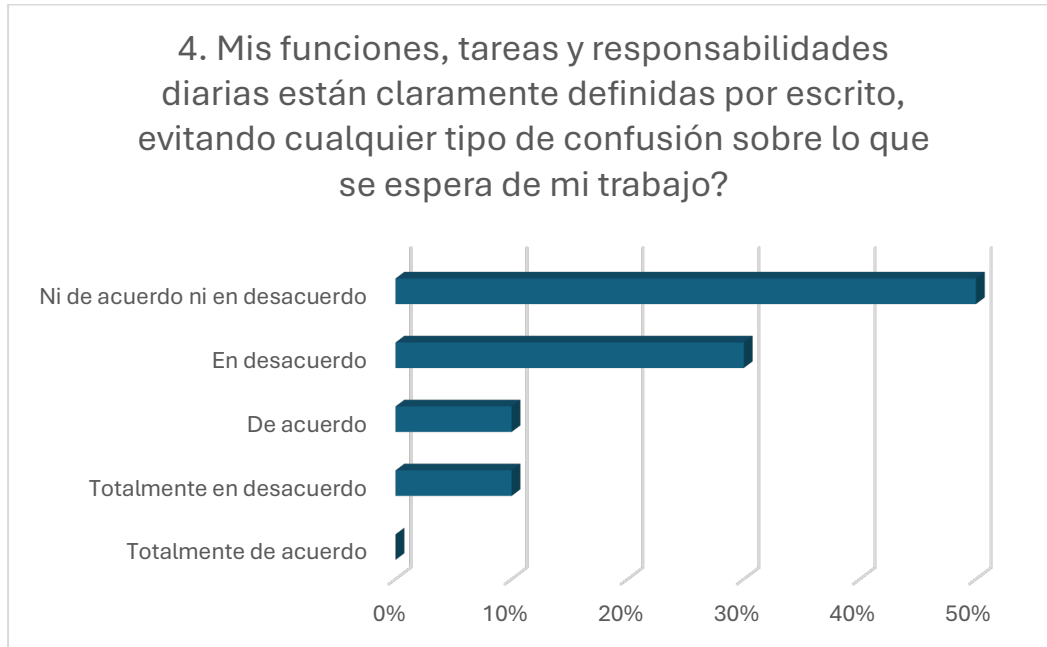


Figura 15. Sobre la definición de roles

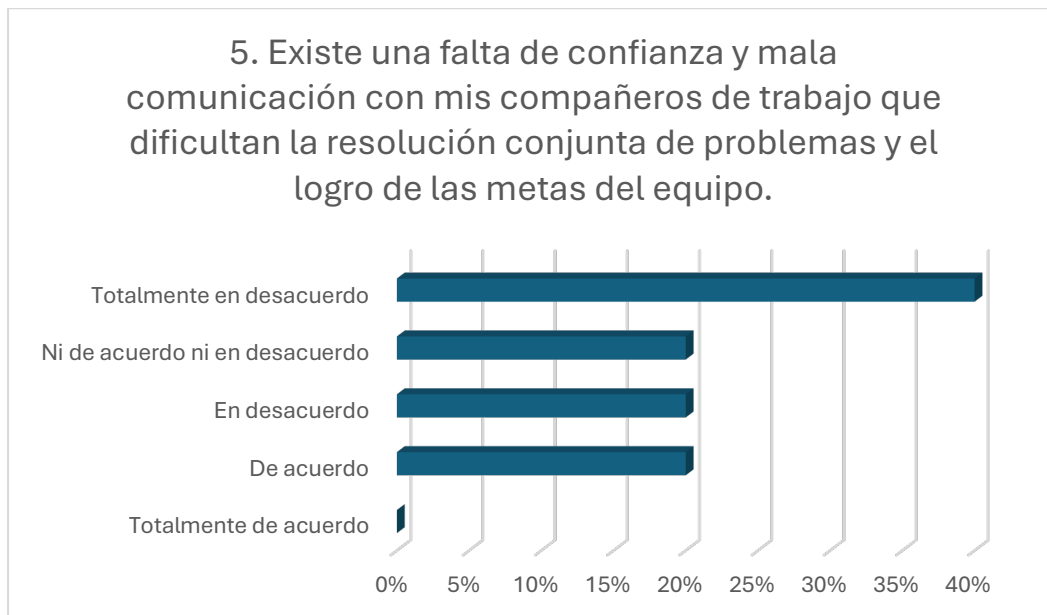


Figura 16. Sobre las relaciones interpersonales

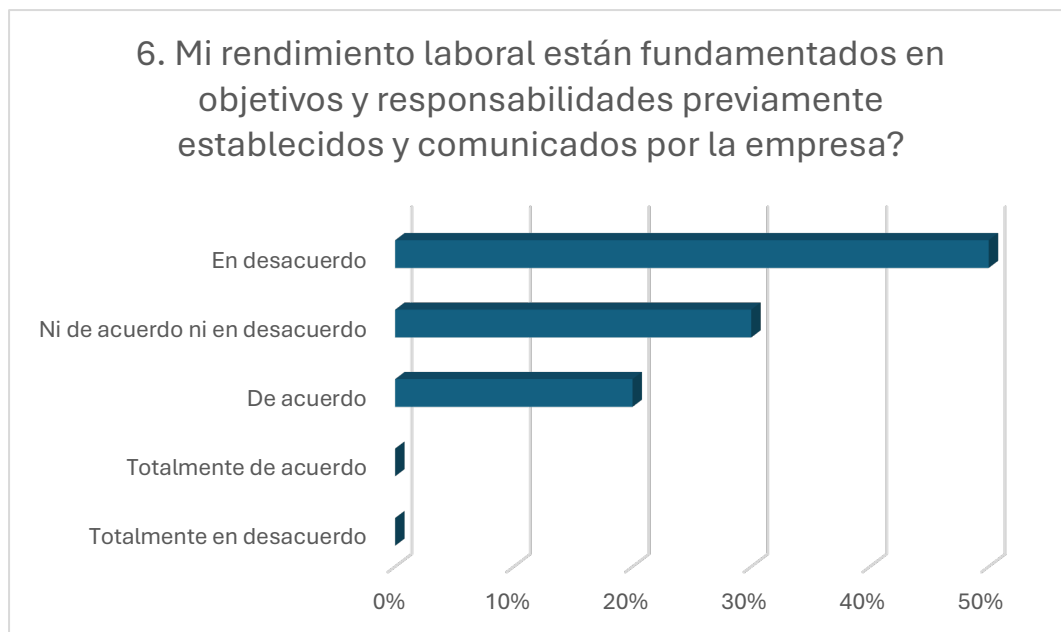


Figura 17. Sobre el rendimiento laboral

Los hallazgos obtenidos en la variable de Roles revelan que la mayoría equivalente al 60% consideran que existe una confusión operativa y funciones no definidas, lo cual genera una confusión en la ejecución de las asignaciones diarias. Que la mayoría absoluta de los colaboradores (60%) consideren que sus funciones no están claramente definidas y sufra confusión constante en sus tareas diarias representa una validación empírica de la Teoría del Diseño Organizativo de Henry Mintzberg.

Mintzberg postula que la esencia de toda estructura es la estandarización del comportamiento a través de descripciones formales de puestos. En la empresa, al operar bajo un modelo directivo empírico y carecer de manuales formalizados, el mecanismo de enlace técnico se quiebra. El 60% de ambigüedad de rol detectado demuestra que el personal del lubricentro ejecuta sus actividades con base en la inercia diaria y la improvisación, un factor que propicia la ineficiencia operativa.

El 80% de los encuestados consideran que existe una buena relación interpersonal y que el trabajo en equipo es indispensable para cumplir con las actividades y el logro de las metas. Bajo la Teoría de los Sistemas Participativos de Rensis Likert, este indicador resalta la fortaleza de las variables intervinientes ligadas a la interacción social. A pesar de encontrarse inmersos en un

Sistema 2 (Autoritario-Benevolente) a nivel administrativo, los colaboradores han desarrollado un sistema de soporte mutuo informal en dentro de la organización. La cohesión del equipo actúa como un amortiguador del clima laboral, evitando que el caos organizativo degenera en conflictos personales y manteniendo a flote la operatividad de la empresa a través de la solidaridad técnica.

El 80% del personal considera que sus logros no están fundamentados en los objetivos y responsabilidades comunicados por la empresa. Este preocupante hallazgo comprueba de forma categórica las fallas en el pilar de la Contribución dentro de la Teoría del Talento Humano de Dave Ulrich. Ulrich sostiene que el talento se maximiza solo cuando el colaborador comprende con exactitud cómo su esfuerzo diario empuja las metas estratégicas de la organización. Al no existir una comunicación formal de las expectativas ni métricas de desempeño, el 80% del personal experimenta un vacío de dirección al sentir que logran sacar el trabajo adelante por su propio esfuerzo.

Un factor clave que se presenta en esta variable para Servi Autos San José es que la duplicidad de roles ha permitido que los colaboradores se vuelvan un equipo de alto rendimiento, pues cuando existe ausencia de un puesto por alguna emergencia o situación personal, la posición es cubierta por un compañero, lo que demuestra que todos poseen las habilidades y conocimientos necesarios en cualquier área de trabajo.

Estos hallazgos demuestran una marcada falta de claridad de roles dentro del equipo de trabajo, lo que suscita inconformidad y desorganización en los procesos debido a la ausencia de perfiles y descriptores de puestos institucionalizados; esta omisión da lugar a la duplicidad de tareas. Por consiguiente, se requiere el diseño de un plan de mejora en la estrategia de gestión que permita estructurar y formalizar los manuales de funciones, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

4.2.1.5 ENTREVISTA PERSONAL

A continuación se presentan los resultados de la entrevista personal realizada al gerente general de la empresa Servi Autos San José:

Ficha Técnica de la Entrevista

- **Objetivo:** Explorar el clima organizacional actual y las percepciones que tienen los socios de la empresa de los últimos 5 años y su evolución.
- **Duración estimada:** 30 a 45 minutos.
- **Metodología:** Preguntas abiertas con enfoque cualitativo.

I. Introducción y Contexto

- "Gracias por tu tiempo Sra. Aida, esta entrevista busca conocer tu perspectiva sobre el funcionamiento del lubricentro y a lo largo del tiempo de su creación, su evolución con el paso del tiempo y los cambios que han sido significativos para la empresa en los últimos 5 años.
- *Confidencialidad:* Se aclara que la información se utilizará exclusivamente para fines de diagnóstico y mejora interna.

II. Guion de Preguntas

En general, ¿Cómo inicia operaciones Servi Autos San José?

Mirian, esta idea nace en el año 2002 cuando mi esposo y yo, estando en el rubro del transporte, nos dimos cuenta que el mercado de mantenimiento preventivo para camiones era nuevo en este sector y decidimos emprender con un lubricentro. Al inicio no teníamos conocimiento de muchas cosas, pero con esfuerzo fuimos aprendiendo en los primeros dos años hasta establecer la operación con un buen equipo de trabajo.

1. Liderazgo y Estructura Organizacional

- ¿Cómo describirías tu estilo de gestión y la forma en que se relaciona diariamente con los mecánicos y personal de atención?

Considero que la relación que existe con el equipo es muy buena, existe confianza de nuestra parte hacia el personal, porque han laborado con la empresa desde hace mucho tiempo y hemos podido formar un buen equipo. Sé que existen áreas que podemos mejorar y parte de mi liderazgo, es enfocarme en mantener un equipo de calidad e innovar en muchos de los procesos que actualmente manejamos.

- ¿Cuáles son los canales principales para transmitir órdenes de trabajo o cambios en los procesos operativos?

Actualmente, el único canal de comunicación que manejamos es Whatsapp. También contamos con radios de comunicación que son de uso diario por el personal para informar acerca de los requerimientos y las necesidades que se presentan en la planta. Aún no manejamos correos electrónicos con el equipo técnico, únicamente con el personal administrativo.

- Existen roles de supervisión intermedios (ej. un jefe de taller) o la relación de mando es totalmente directa con usted?

Actualmente, contamos con dos supervisores, quienes tienen la tarea de supervisar las operaciones que hacen los muchachos, tanto en la parte mecánica como en la parte de pintura. Ellos pasan pendiente de las actividades que hay que desarrollar a diario y que están pendientes de entrega a los clientes.

2. Comunicación Interna y Manejo de Conflictos

- ¿Qué tan fluida considera que es la comunicación entre los mismos colaboradores durante las jornadas de mayor carga de trabajo?

Es fluida pero podría ser mejor. Lo que pasa es que en varias ocasiones solicitan los materiales a diferentes jefes o creen que ya solicitaron los materiales y no le dan seguimiento entonces se atrasan los procesos.

- Cuando surge un desacuerdo por un mal procedimiento o un cliente insatisfecho, ¿cómo se suele resolver dentro del equipo? Se coordina con los supervisores y se habla con jefe para ver la solución más rápida, pero en ocasiones soy yo la que da el visto bueno final y puede representar atrasos.
-
- ¿Siente que los empleados expresan sus inquietudes de forma transparente o existe cierta resistencia a hablar?

En la mayoría de los casos no, porque siento que de una u otra manera tienen temor de acercarse y comentarme sus inquietudes o necesidades y es algo que debe mejorarse entre los colaboradores.

3. Motivación, Recompensas y Sentido de Pertenencia

- ¿Qué factores considera que mantienen motivado al personal en su día a día?

El simple hecho de tener un trabajo estable y seguro.

- ¿Cuentan actualmente con esquemas de incentivos, comisiones por venta de lubricantes/servicios o reconocimientos verbales?

No, no existe un esquema de incentivos como tal. Si hemos hecho reconocimientos verbales pero no de forma oficial, tampoco hay comisiones por venta de productos. Para el caso de los mecánicos, el monto de la mano de obra se reparte entre el mecánico y la empresa.

- ¿Cómo evalúa el nivel de rotación de personal en el lubricentro durante el último año?

No ha existido rotación de personal en lo absoluto. Las últimas dos contrataciones se han dado porque se abrieron nuevos servicios. Pero gracias a Dios la rotación en la empresa es casi nula.

4. Condiciones de Trabajo, Salud y Seguridad

- ¿Cómo percibe el estado actual de las instalaciones, fosas, elevadores y herramientas respecto a lo que el equipo necesita para trabajar con comodidad? Considero que hemos expandido los servicios a otros con nueva tecnología, pero necesitamos más espacio y en eso estamos trabajando actualmente.
- ¿El equipo utiliza de manera constante sus Equipos de Protección Personal (EPP) y sigue los protocolos de seguridad? Si, cada colaborador tiene su equipo de seguridad y en caso de emergencia tenemos un botiquín de primeros auxilios. Pero hasta el momento, no hemos tenido emergencias que atender.
- ¿Considera que la distribución de turnos y la carga horaria generan fatiga excesiva en el personal? En algunas ocasiones si, por la prisa de entregar el servicio al cliente. En algunas ocasiones les toca quedarse después de la hora de salida para terminar el trabajo. No es siempre, pero les ha tocado en algunas ocasiones.

5. Visión de Futuro y Expectativas del Estudio

- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del equipo humano actual?

La responsabilidad, la honestidad ante todo, el respeto que tienen entre el equipo y el don de servicio.

- ¿Qué aspecto específico del clima laboral le gustaría que revelara la encuesta que se aplicará a los 10 colaboradores?

El sentido de pertenencia y lo que los motiva a esforzarse en ser mejores.

- ¿Qué tipo de cambios estaría dispuesto a implementar según los resultados que obtengamos?

Todos los cambios que sean necesarios y que se vean reflejados producto de la investigación, que con mucho gusto estaría dispuesta a colaborar.

Entrevistó: Mirian Pavón

Entrevistada: Aída M. Lobo

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El presente estudio basado en la influencia que genera la estructura jerárquica sobre el clima organizacional en Servi Autos San José ha permitido identificar las fortalezas y áreas de mejora de las dimensiones de comunicación, liderazgo, estructura y normas, reconocimientos y recompensas y roles aplicadas en el instrumento de estudio.

Los resultados obtenidos permiten responder de manera directa a la pregunta de investigación y describen el cumplimiento del objetivo general del estudio, al confirmar que la estructura jerárquica actual influye significativamente en el clima organizacional de Servi Autos San José. Las debilidades identificadas en la definición de funciones, la comunicación interna, la cadena de mando y los mecanismos de gestión del talento humano generan efectos que limitan la coordinación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. En resumen, las conclusiones derivadas del diagnóstico constituyen el fundamento técnico de las recomendaciones planteadas, las cuales se orientan a la formalización de la estructura organizacional, la implementación de descriptores de puestos, el fortalecimiento de los procesos de comunicación y el desarrollo de estrategias de gestión del talento humano que permitan mejorar el clima organizacional y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

- Los hallazgos demuestran que las deficiencias en la gestión de la comunicación interna representan una debilidad estructural que afecta la articulación de los procesos organizacionales y limita el desempeño de la empresa. La falta de claridad en la asignación de funciones, la escasa apertura para la retroalimentación y la limitada transparencia en la comunicación de decisiones generan un entorno caracterizado por la incertidumbre, la desconfianza y la descoordinación en las labores de campo. Estos hallazgos se ven evidenciados en las constantes fracturas que se presentan en cada operación debido a la falta de información el proceso de cierre de un servicio, el tiempo de espera de respuesta en solicitudes, entre otras. Estas condiciones reducen la capacidad de la organización para fortalecer el compromiso de sus colaboradores y limitan el desempeño individual. La problemática identificada refleja la necesidad de consolidar una estructura organizacional

más formal, con mecanismos de comunicación que favorezcan la coordinación, la participación y la alineación del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa.

- En Servi Autos San José el autoliderazgo de los colaboradores aún no se desarrolla de manera uniforme, ya que, aunque existe iniciativa y compromiso en algunas actividades por parte de los colaboradores, estas fortalezas no se reflejan de forma constante en el cumplimiento de los estándares de trabajo. Este resultado demuestra la necesidad de fortalecer la orientación, el seguimiento y la evaluación del desempeño, con el fin de lograr que todos los colaboradores trabajen bajo los mismos criterios y contribuyan de manera consistente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- La principal debilidad de Servi Autos San José radica en su estructura organizacional. La ausencia de una cadena de mando formal y la centralización en la toma de decisiones provocan lentitud en los procesos, falta de coordinación y dificultades en la comunicación interna. Esta situación genera incertidumbre entre los colaboradores, quienes no tienen claridad sobre quién dirige las operaciones ni sobre sus responsabilidades específicas. El hecho de que la mayor parte del personal perciba instrucciones contradictorias evidencia un problema de liderazgo y distribución de funciones que incrementa el estrés laboral, afecta el desempeño y reduce la eficiencia operacional. Aunque la flexibilidad es una característica común de las pequeñas y medianas empresas, en este caso se ha traducido en desorganización y falta de control administrativo.
- Servi Autos San José logra retener a sus colaboradores, pero no necesariamente los mantiene comprometidos. Aunque una parte del personal encuentra satisfacción en la aplicación de sus competencias, predominan la insatisfacción con el equilibrio trabajo–vida personal y la débil identificación con la cultura organizacional. Esto sugiere que la permanencia de los empleados responde principalmente a factores económicos y de seguridad laboral, más que a un vínculo afectivo con la empresa. Debido a estos resultados, la organización enfrenta un riesgo de desmotivación, bajo compromiso y deterioro del clima organizacional, por lo que resulta prioritario fortalecer las prácticas de reconocimiento,

establecer horarios y límites de jornada más claros, y desarrollar acciones de comunicación y participación que refuercen el sentido de pertenencia y la alineación con los valores institucionales.

- La escasa definición de funciones y responsabilidades constituye una de las principales debilidades de la organización, al generar desorganización, duplicidad de tareas y dificultades para orientar el desempeño hacia los objetivos de la organización. Aunque existe una disposición para el trabajo en equipo y relaciones interpersonales, estas fortalezas compensan parcialmente las deficiencias estructurales, sin resolver el problema relacionado con la ausencia de roles claros. Por ello, resulta indispensable formalizar los perfiles de puesto y los manuales de funciones para establecer responsabilidades precisas, mejorar la coordinación entre las áreas y fortalecer la operatividad de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar y oficializar una nueva estructura jerárquica y un organigrama institucional funcional para Servi Autos San José que delimite claramente las líneas de autoridad vertical y los canales formales de comunicación. Esta acción estratégica, fundamentada en la teoría de la contingencia de Mintzberg, permitirá erradicar el hermetismo y el flujo de información informal (rumores), asegurando que las decisiones importantes y los cambios estratégicos de la alta gerencia se compartan de manera transparente, oportuna con todo el personal.
- Elaborar un Manual de Descriptores de Puestos que contemple perfiles de puesto, responsabilidades, competencias requeridas y relaciones jerárquicas de cada cargo. De igual manera, se sugiere implementar un sistema de evaluación del desempeño con indicadores objetivos y mecanismos de seguimiento periódico que permitan monitorear el cumplimiento de metas, identificar oportunidades de mejora y promover la mejora continua en todos los departamentos de la empresa.

- Diseñar e implementar un plan de programas de reconocimiento al desempeño, incentivos laborales, capacitación continua y estrategias orientadas al equilibrio entre la vida personal y laboral. Adicionalmente, se deben desarrollar acciones que promuevan la identificación de los colaboradores con los valores, misión y objetivos institucionales, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso organizacional.
- Implementar un Sistema de Autoliderazgo orientado a la evaluación del desempeño, vinculando las subvariables de cumplimiento de tareas con indicadores clave de rendimiento (KPIs) claros y medibles y capacitar a supervisores y responsables de área en competencias de liderazgo, comunicación efectiva, gestión de equipos y resolución de conflictos. Esta medida permitirá mejorar la coordinación entre departamentos, agilizar la toma de decisiones ante situaciones operativas imprevistas y fomentar una cultura organizacional basada en la participación, la colaboración y la orientación a resultados.
- Diseñar e implementar un Plan de Comunicación Interna que establezca canales formales, lineamientos y mecanismos de comunicación claros entre la gerencia y los colaboradores, con el propósito de garantizar la difusión oportuna de la información, fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas y asegurar que las funciones, responsabilidades y objetivos organizacionales sean comprendidos por todo el personal. Asimismo, el plan debe contemplar espacios periódicos de retroalimentación y seguimiento que promuevan una comunicación bidireccional, favorezcan la participación de los colaboradores y contribuyan a fortalecer el clima organizacional, el compromiso del equipo y la eficiencia de los procesos.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se desarrolla la propuesta técnica orientada a optimizar el clima organizacional y robustecer la estructura jerárquica en Servi Autos San José. A continuación, se detallan la justificación del proyecto, su alcance, la descripción de sus componentes estratégicos y el respectivo cronograma de acción.

La aplicabilidad está compuesta por cinco módulos que permitirá a la empresa organizar los tiempos de ejecución y llevar el control de las actividades que se desarrollarán para alcanzar la integración de los componentes y mejorar el clima organizacional de la empresa.

TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño De Estrategias de Estructura Jerárquica y Fortalecimiento del Clima Organizacional en Servi Autos San José.

JUSTIFICACIÓN

El diseño de estrategias para la estructura jerárquica y el fortalecimiento del clima organizacional en Servi Autos San José es fundamental para elevar la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia y la claridad de los roles de los colaboradores según el estudio realizado. Los resultados del diagnóstico situacional evidencian que, a pesar de contar con una trayectoria de más de 20 años en el mercado, la empresa opera bajo un modelo empírico y centralizado en la Gerencia General. Los datos recopilados demuestran que variables críticas como el clima laboral, la motivación y la comunicación interna se ven directamente erosionadas por patologías administrativas como la ambigüedad y la duplicidad de funciones.

Según Mintzberg (1984) y Robbins (2019), la falta de formalización de la estructura y la ausencia de descriptores de puestos escritos provocan lagunas operativas y contradicciones en las instrucciones recibidas por el personal. Por lo tanto, el presente capítulo plantea una solución técnica, viable y jurídicamente alineada a la normativa laboral de Honduras para el año 2026. Este

plan busca transformar la gestión del capital humano en el motor de la eficiencia operativa de la organización.

Bajo este panorama, la implementación del plan estratégico permitirá corregir las deficiencias detectadas, fortalecer la confianza mutua y mejorar el ambiente de trabajo. De este modo, se promoverá un equilibrio óptimo entre las funciones asignadas y el desempeño laboral de cada colaborador, previniendo escenarios adversos que impacten negativamente la productividad y la estabilidad de la empresa.

OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar un plan estratégico estructurado en programas de intervención técnico-administrativa para formalizar la estructura jerárquica y optimizar las dimensiones del clima organizacional en Servi Autos San José, mitigando los conflictos de rol y fortaleciendo la productividad del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer líneas jerárquicas explícitas de autoridad, subordinación y líneas de control idóneos para los colaboradores.
- Diseñar los perfiles de puestos oficiales para eliminar la ambigüedad operativa y delimitar las responsabilidades correspondientes.
- Mejorar los canales de comunicación para mitigar los atrasos en los procesos de la toma de decisiones
- Elevar los niveles de motivación intrínseca y extrínseca del personal mediante un sistema de incentivos monetarios y no monetarios vinculados al desempeño.

MODULO I. ESTRUCTURA JERARQUICA

La formalización de la estructura jerárquica en el lubricentro Servi Autos San José constituye una respuesta estratégica fundamental ante los hallazgos obtenidos en el diagnóstico situacional. Los resultados evidenciaron que el modelo de gestión empírico y la alta concentración de la toma de decisiones en los socios fundadores han limitado el aprovechamiento eficiente del capital humano y el desarrollo de la empresa. Asimismo, la ausencia de canales formales de

comunicación y de descripciones claras de los puestos de trabajo ha generado vacíos operativos, duplicidad de funciones, confusión en la asignación de tareas y la emisión de órdenes contradictorias; factores que inciden negativamente en el clima laboral, la motivación y la efectividad de la comunicación interna.

El diseño e implementación de una estructura organizacional formal, sustentada en un organigrama funcional y en perfiles de puestos definidos, permitirá establecer líneas de autoridad, responsabilidad y flujo de información más precisas. Esta medida contribuirá a reducir los conflictos de rol, disminuir la incertidumbre entre los colaboradores y consolidar los procesos de coordinación interna.

En definitiva, la formalización de la estructura no solo resuelve las problemáticas inmediatas identificadas, sino que se instituye como un mecanismo clave para optimizar la gestión integral, robustecer el clima organizacional y promover un entorno de trabajo ordenado, colaborativo y firmemente orientado al logro de los objetivos estratégicos del lubricentro. La estructura jerárquica propuesta para Servi Autos San José es la siguiente:

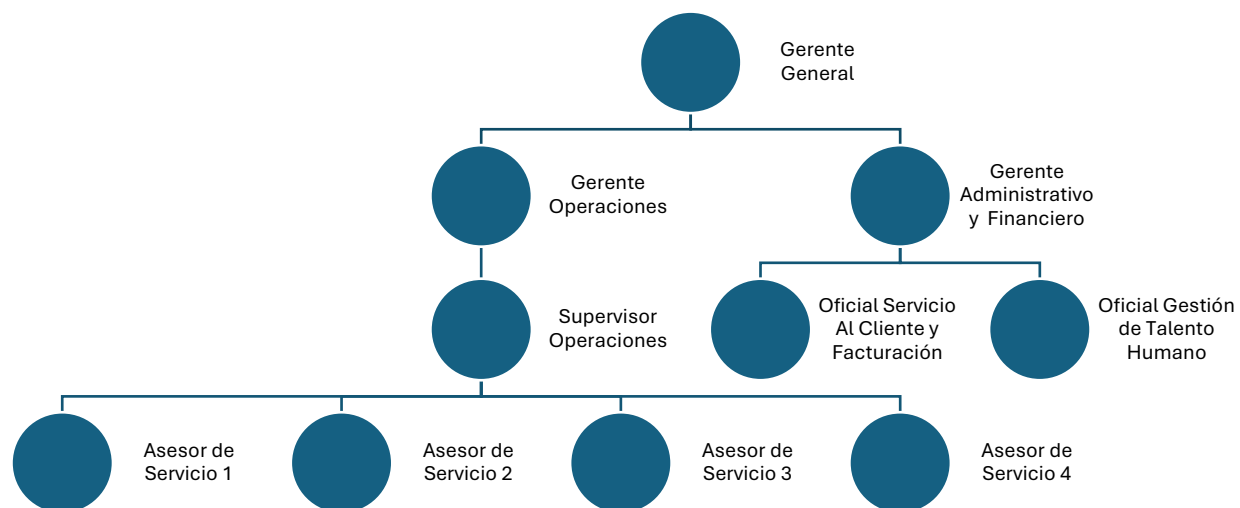


Figura 18. Estructura Jerárquica propuesta

Como se observa en la Figura 18, la estructura jerárquica propuesta para Servi Autos San José busca reorganizar los puestos y delimitar con mayor precisión las funciones y niveles de responsabilidad de cada colaborador.

En contraste con el organigrama actual de la empresa. *Ver Figura 19. Estructura Jerárquica actual*, se mantiene la duplicidad de roles y se limita el aprovechamiento de la calidad humana. Esta propuesta pretende optimizar la distribución del trabajo, facilitar la toma de decisiones y establecer una estructura organizacional más clara, funcional y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

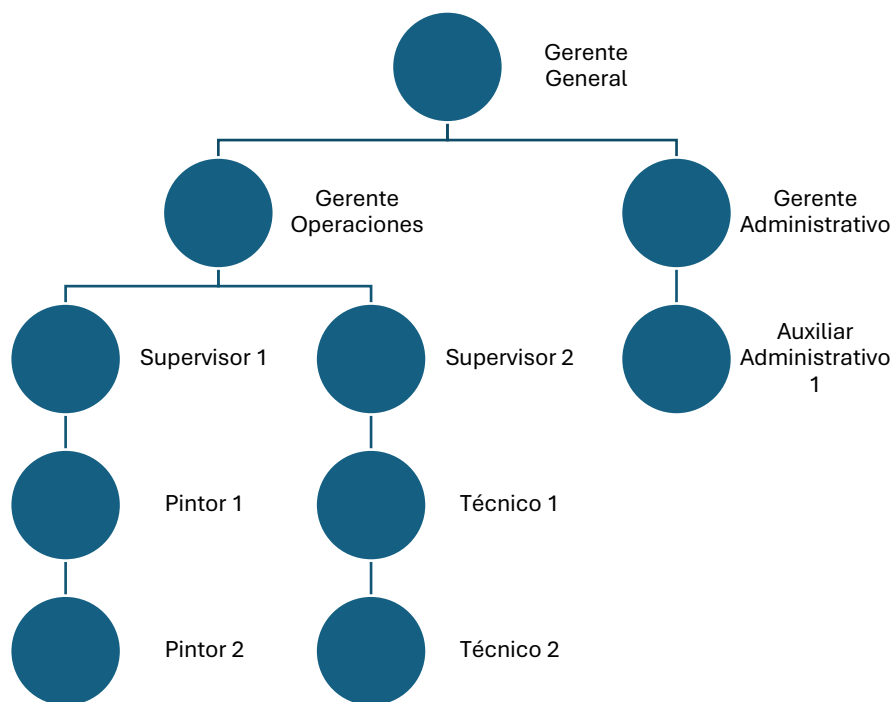


Figura 19. Estructura Jerárquica actual

Con la nueva estructura jerárquica, la empresa tendrá un mayor rendimiento en el tiempo de ejecución de las asignaciones diarias y permitirá la organización más detallada para los colaboradores que impulsan a diario los resultados de Servi Autos San José.

La implementación de la propuesta generará valor intangible y tangible para la organización en términos de productividad y desempeño se contempla una optimización de un 35% aceptable en

los tiempos de repuesta del equipo al estandarizar los flujos de trabajo, respecto al liderazgo y al clima laboral la intervención fortalecerá las habilidades blandas de las jefaturas, previniendo la escala de conflictos interpersonales y reduciendo la tasa de rotación en un (%) esto contribuye directamente a la sostenibilidad organizacional al consolidar una cultura de mejora continua .

MODULO II. MANUAL DESCRIPTORES DE PUESTOS

La aplicación de un Manual de Descriptores de Puestos en Servi Autos San José constituye una intervención estratégica fundamental para transitar desde un modelo de gestión centralizada hacia un modelo de alta eficiencia operativa. Este instrumento técnico introduce el mecanismo de enlace de estandarización de procesos, proporcionando una delimitación clara de responsabilidades que erradica líneas de autoridad y las asignaciones ambiguas en las operaciones. Asimismo, Para la organización, los beneficios se traducen de forma inmediata en la reducción de tiempos muertos, una toma de decisiones descentralizada ante imprevistos y la estandarización de los niveles de calidad en el servicio.

En este módulo, se detallan las funciones y responsabilidades, así como las líneas de autoridad que deben existir para que cada colaborador desde su puesto de trabajo, desarrolle las habilidades y destrezas adquiridas en función de responder ante las necesidades presentadas por el cliente y que requieren de un esfuerzo en común para la entrega de resultados claros y favorables para la organización a partir de la nueva estructura jerárquica planteada en el Módulo I.

Los KPI's propuesto para los perfiles de puesto, se medirán en función del método de evaluación 90 Grados, para lograr medir el desempeño y proponer los objetivos y los medios para lograr los resultados establecidos dentro de la evaluación. Los criterios de selección de este método están basados de acuerdo a la nueva propuesta de mejora tomando en consideración que es una PYME y requiere de un modelo simple y sencillo para medir el comportamiento de los colaboradores en función de los objetivos del negocio.

La ventaja de la Evaluación 90 Grados, es que pueden ser realistas y alcanzables, de manera que su aplicación puede comprobarse en cierto tiempo y permite que el equipo de trabajo se motive a lograr los resultados con mayor entusiasmo y con desafíos medibles en el tiempo.

Para la preparación de este manual, se tomó en cuenta los roles de los colaboradores actuales en función de sus asignaciones y de la demanda actual de servicios, por lo que esta guía especifica el área de acción y las responsabilidades que requiere cada puesto.

MANUAL DE FUNCIONES Y OPERACIONES

SERVI AUTOS SAN JOSÉ

FICHA TÉCNICA: GERENCIA GENERAL

- Reporta a: Junta de Socios / Socios Fundadores.
- Supervisa directamente a: Gerencia Administrativa y Financiera, Gerente de Operaciones.
- Misión del Puesto: Ejercer el plan estratégico, coordinar la toma de decisiones generales y dirigir el rumbo comercial y financiero de la organización para asegurar su sostenibilidad en el mercado.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Establecer las estrategias del Plan Anual de Operaciones con los socios para cada año.
2. Aprobar presupuestos generales, inversiones de capital y alianzas estratégicas con proveedores de lubricantes y repuestos.
3. Monitorear los indicadores clave de rendimiento (KPIs) globales de ambas gerencias subordinadas.
4. Resolver conflictos organizacionales de alto nivel y autorizar contrataciones definitivas clave.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados por parte de la junta directiva para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto. Los cinco objetivos se podrán evaluar con una frecuencia mensual, trimestral o semestral según la necesidad en que se requiera la información.

TABLA 5. Indicadores KPI's Perfil Gerencia General

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Garantizar el cumplimiento del Plan Anual de Operaciones mediante el seguimiento de las estrategias definidas con los socios.	Cumplimiento del Plan Anual de Operaciones	$\frac{(\text{Estrategias ejecutadas} / \text{Estrategias planificadas}) \times 100}{100}$	$\geq 90\%$ de cumplimiento anual	Trimestral
Asegurar una administración eficiente de los recursos financieros mediante la aprobación y control del presupuesto institucional.	Ejecución Presupuestaria	$\frac{(\text{Presupuesto ejecutado conforme a lo planificado} / \text{Presupuesto aprobado}) \times 100}{100}$	Entre 95% y 105% de ejecución	Mensual
Supervisar el desempeño organizacional mediante el seguimiento de los indicadores estratégicos de las gerencias subordinadas.	Cumplimiento de KPIs Gerenciales	$\frac{(\text{KPIs cumplidos por las gerencias} / \text{Total de KPIs establecidos}) \times 100}{100}$	$\geq 90\%$ de cumplimiento	Mensual
Fortalecer el crecimiento organizacional mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores.	Alianzas Estratégicas Formalizadas	$\frac{(\text{Alianzas concretadas} / \text{Alianzas planificadas}) \times 100}{100}$	$\geq 90\%$ de las alianzas previstas por año	Semestral
Garantizar una gestión efectiva del liderazgo organizacional mediante la resolución oportuna de conflictos estratégicos y decisiones críticas.	Resolución Oportuna de Casos Estratégicos	$\frac{(\text{Casos resueltos dentro del plazo establecido} / \text{Total de casos recibidos}) \times 100}{100}$	$\geq 95\%$ de resolución en un máximo de 10 días hábiles	Mensual

Elaboración Propia.

FICHA TÉCNICA: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- Reporta a: Gerencia General.
- Supervisa directamente a: Oficial de Gestión del Talento Humano y Oficial de Servicio al Cliente.
- Misión del Puesto: Planificar, organizar y controlar la gestión administrativa, los recursos económicos, el flujo de caja y la cadena de suministro de la empresa.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Supervisar la facturación, los cobros y coordinar el cierre diario de caja.
2. Controlar los estados financieros, pago de planillas, obligaciones fiscales y manejo de cuentas bancarias.
3. Aprobar las compras estratégicas, el abastecimiento de insumos y la rotación del inventario en productos.
4. Auditar los reportes emitidos por las áreas de Talento Humano y Servicio al Cliente.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto. Los cinco objetivos se podrán evaluar con una frecuencia mensual, trimestral o semestral según la necesidad en que se requiera la información.

TABLA 6. Indicadores KPI's para Gerencia Administrativa y Financiera

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Garantizar el control eficiente de la facturación, cobros y cierres diarios de caja para mantener la liquidez de la empresa.	Cumplimiento del Cierre Diario de Caja	$\frac{\text{(Cierres realizados correctamente / Total de cierres programados)} \times 100}{}$	$\geq 98\%$	Diario / Mensual

Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, laborales y tributarias de la organización.	Cumplimiento de Obligaciones Financieras y Fiscales	$\frac{\text{(Obligaciones pagadas en tiempo / Total de obligaciones programadas)} \times 100}{}$	100%	Mensual
Optimizar la gestión del inventario mediante un adecuado abastecimiento y control de la rotación de productos.	Índice de Rotación de Inventario	$\frac{\text{(Productos con rotación dentro del nivel establecido / Total de productos inventariados)} \times 100}{}$	$\geq 90\%$	Mensual
Garantizar la confiabilidad de la información administrativa mediante la revisión y auditoría de los reportes emitidos por las áreas bajo su supervisión.	Cumplimiento de Auditorías Internas	$\frac{\text{(Reportes auditados / Total de reportes programados)} \times 100}{}$	100%	Mensual
Mantener una administración eficiente de los recursos financieros mediante el cumplimiento del presupuesto institucional.	Ejecución Presupuestaria	$\frac{\text{(Gastos ejecutados conforme al presupuesto aprobado / Presupuesto autorizado)} \times 100}{}$	Entre 95% y 105%	Mensual

Elaboración Propia.

FICHA TÉCNICA: GERENTE DE OPERACIONES

- Reporta a: Gerencia General.
- Supervisa directamente a: Supervisor de Operaciones.
- Misión del Puesto: Planificar, coordinar y supervisar directamente la ejecución técnica de los servicios y las operaciones mecánicas dentro del taller.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Organizar el flujo y asignación de vehículos en las áreas de trabajo según prioridades y capacidad del taller.
2. Supervisar los procesos de diagnóstico, mantenimiento y reparación ejecutados en el área técnica.
3. Garantizar el estricto cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional, ambiental y los estándares de calidad del servicio.
4. Gestionar el mantenimiento de la maquinaria, herramientas y equipos técnicos del lubricentro.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto. Los cinco objetivos se podrán evaluar con una frecuencia mensual, trimestral o semestral según la necesidad en que se requiera la información.

TABLA 6. Indicadores KPI'S Gerente de Operaciones

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Garantizar una programación eficiente de los servicios mediante una adecuada asignación de vehículos y recursos del taller.	Cumplimiento de la Programación Operativa	$\left(\frac{\text{Servicios ejecutados según programación}}{\text{Total de servicios programados}} \right) \times 100$	$\geq 95\%$	Semanal / Mensual

Supervisar la calidad de los procesos técnicos para asegurar que los servicios sean realizados conforme a los estándares establecidos.	Servicios Ejecutados sin Retrabajos	(Servicios entregados sin retrabajo / Total de servicios realizados) $\times$ 100	$\geq 97\%$	Mensual
Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad ocupacional y ambiental durante la ejecución de las operaciones.	Cumplimiento de Normas de Seguridad	(Inspecciones de seguridad conformes / Total de inspecciones realizadas) $\times$ 100	100%	Mensual
Mantener la disponibilidad operativa de la maquinaria, herramientas y equipos mediante un programa de mantenimiento preventivo.	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo	(Mantenimientos ejecutados / Mantenimientos programados) $\times$ 100	$\geq 95\%$	Mensual
Optimizar la productividad del taller mediante el cumplimiento de los tiempos establecidos para la prestación de los servicios.	Cumplimiento del Tiempo Estándar de Servicio	(Servicios entregados dentro del tiempo estándar / Total de servicios realizados) $\times$ 100	$\geq 90\%$	Mensual

Elaboración Propia.

FICHA TÉCNICA: OFICIAL GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- Reporta a: Gerencia Administrativa y Financiera.
- Supervisa a: No aplica. (Coordinar y gestionar el clima organizacional con gerentes).
- Misión del Puesto: Administrar el ciclo de vida laboral de los colaboradores, fomentando un clima organizacional favorable, la capacitación continua y el desarrollo del personal.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal.
2. Coordinar los programas de capacitación y desarrollo técnico para los mecánicos y ayudantes.
3. Diseñar y aplicar las evaluaciones periódicas de desempeño y encuestas de clima laboral.
4. Gestionar las compras de materiales de capacitaciones, incentivos y reconocimientos para el personal cuando aplique.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto. Los cinco objetivos se podrán evaluar con una frecuencia mensual, trimestral o semestral según la necesidad en que se requiera la información.

TABLA 7. Indicadores KPI's – Oficial GTH

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Garantizar la cobertura oportuna de las vacantes mediante procesos eficientes de reclutamiento, selección e inducción del personal.	Cobertura Oportuna de Vacantes	$(\text{Vacantes cubiertas dentro del tiempo establecido} / \text{Total de vacantes}) \times 100$	$\geq 95\%$	Trimestral
Fortalecer las competencias del personal mediante la ejecución del plan anual de capacitación.	Cumplimiento del Plan de Capacitación	$(\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones programadas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Trimestral
Evaluar el desempeño del personal de forma periódica para identificar	Cumplimiento de Evaluaciones de Desempeño	$(\text{Evaluaciones realizadas} / \text{Evaluaciones programadas}) \times 100$	100%	Semestral

oportunidades de mejora y desarrollo.				
Promover un clima organizacional favorable mediante la aplicación y seguimiento de encuestas de clima laboral y acciones de mejora.	Ejecución del Plan de Clima Organizacional	(Acciones de mejora implementadas / Acciones planificadas derivadas de la encuesta) $\times 100$	$\geq 90\%$	Semestral
Garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos destinados a capacitación, incentivos y reconocimiento del personal.	Cumplimiento de Abastecimiento para Programas de Talento Humano	(Solicitudes de materiales atendidas oportunamente / Total de solicitudes aprobadas) $\times 100$	$\geq 95\%$	Mensual

Elaboración Propia.

FICHA TÉCNICA: OFICIAL DE SERVICIO AL CLIENTE Y FACTURACIÓN

- Reporta a: Gerencia Administrativa y Financiera.
- Supervisa a: No aplica.
- Misión del Puesto: Ser el primer punto de contacto con el usuario, asegurando una atención de alta calidad, gestionando la admisión de vehículos y procesando las transacciones comerciales.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Brindar atención y asesoría personalizada a los clientes que ingresan o consultan por canales digitales.
2. Realizar la recepción formal de los vehículos, levantando la hoja de servicio inicial.
3. Gestionar la facturación, procesar cobros (efectivo, tarjetas, transferencias) y ejecutar el cierre diario de caja.
4. Manejar el sistema de quejas, sugerencias y desarrollar estrategias directas para la fidelización del cliente.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto.

TABLA 7. Indicadores KPI's – Oficial de Servicio al Cliente y Facturación

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Garantizar una atención eficiente y de calidad a los clientes que visitan el lubricentro o realizan consultas por medios digitales.	Nivel de Satisfacción del Cliente	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de encuestas respondidas}) \times 100$	$\geq 95\%$	Mensual
Asegurar el registro correcto de los vehículos mediante la recepción y elaboración completa de la hoja de servicio.	Recepciones Registradas Correctamente	$(\text{Órdenes de servicio completas y sin errores} / \text{Total de órdenes generadas}) \times 100$	$\geq 98\%$	Mensual
Garantizar la exactitud en los procesos de facturación, cobro y cierre de caja para	Exactitud en Facturación y Cierre de Caja	$(\text{Transacciones sin inconsistencias} / \text{Total de transacciones realizadas}) \times 100$	$\geq 99\%$	Diario / Mensual

minimizar diferencias financieras.				
Gestionar oportunamente las quejas y sugerencias para fortalecer la experiencia y fidelización del cliente.	Resolución Oportuna de Quejas y Sugerencias	(Casos resueltos dentro del plazo establecido / Total de casos recibidos) $\times$ 100	$\geq 95\%$ en un máximo de 48 horas	Mensual
Incrementar la fidelización de los clientes mediante un servicio eficiente y seguimiento postventa.	Índice de Clientes Recurrentes	(Clientes que regresan por nuevos servicios / Total de clientes atendidos) $\times$ 100	$\geq 80\%$	Trimestral

Elaboración Propia.

FICHA TÉCNICA: SUPERVISOR DE OPERACIONES

- Reporta a: Gerente de Operaciones.
- Supervisa a: Asesores de Servicios
- Misión del Puesto: Ejecutar la supervisión directa a los asesores de servicios en el avance de las asignaciones diarias y verificar que los trabajos realizados a clientes cumplan con los estándares de calidad establecidos por la gerencia.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Verificar que los trabajos realizados por los asesores cumplan con los requisitos solicitados por el cliente.
2. Realizar un informe de los trabajos realizados cada semana y reportar al Gerente de Operaciones a fin de mantener el control de las operaciones en planta.
3. Mantener el control del consumo de los materiales solicitados por cada área.

4. Reportar de inmediato a la Gerencia de Operaciones cualquier inconveniente que afecte la operación del negocio.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto.

Tabla 8. Indicadores KPI's – Supervisor de Operaciones

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Garantizar que los servicios ejecutados por los asesores cumplan con los estándares de calidad establecidos y con los requerimientos del cliente.	Cumplimiento de Calidad de los Servicios	$\frac{(\text{Servicios aprobados en la primera inspección} / \text{Total de servicios inspeccionados}) \times 100}{100}$	$\geq 98\%$	Mensual
Asegurar el seguimiento oportuno de las operaciones mediante la presentación de informes semanales completos y dentro del plazo establecido.	Entrega Oportuna de Informes Operativos	$\frac{(\text{Informes entregados en tiempo} / \text{Total de informes programados}) \times 100}{100}$	100%	Semanal
Optimizar el uso de los materiales mediante el control eficiente del consumo en las diferentes áreas operativas.	Control del Consumo de Materiales	$\frac{(\text{Consumo real dentro del estándar establecido} / \text{Consumo planificado}) \times 100}{100}$	Entre 95% y 105% del consumo planificado	Mensual

Garantizar la comunicación inmediata de incidentes operativos que puedan afectar la continuidad del servicio.	Reporte Oportuno de Incidentes Operativos	(Incidentes reportados dentro del tiempo establecido / Total de incidentes detectados) $\times$ 100	100% en un máximo de 30 minutos desde su detección	Mensual
Incrementar la productividad del equipo de asesores mediante el cumplimiento de las asignaciones diarias de trabajo.	Cumplimiento de Asignaciones Diarias	(Órdenes de trabajo finalizadas conforme a la programación / Total de órdenes asignadas) $\times$ 100	$\geq 95\%$	Diario / Mensual

Elaboración Propia.

FICHA TÉCNICA: ASESORES DE SERVICIOS

- Reporta a: Supervisor de Operaciones
- Supervisa a: No aplica.
- Misión del Puesto: Brindar atención personalizada a los clientes, asesorándolos sobre los servicios de mantenimiento preventivo y productos disponibles, coordinando la recepción y entrega de los vehículos, y asegurando que el servicio se preste conforme a los estándares de calidad, seguridad y satisfacción establecidos por la empresa.

Funciones y Operaciones Clave:

1. Ejecutar servicios de cambio de aceite, filtros y mantenimiento general automotriz.
2. Realizar diagnósticos, revisiones minuciosas e inspecciones de seguridad en los vehículos atendidos.
3. Ejercer el control de calidad interno antes de la entrega de la unidad al cliente.
4. Reportar de inmediato al Supervisor de Operaciones cualquier falla mecánica imprevista detectada en el vehículo.
5. Mantener el orden y limpieza de su área asignada y acatar las normas de seguridad.

6. Manipular correctamente las herramientas, asegurando su recolección al finalizar cada jornada.

Para este puesto, se propone los KPI's que deberán ser evaluados para verificar que se están cumpliendo con los objetivos propuestos para el puesto.

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula de Medición	Meta	Frecuencia
Ejecutar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo conforme a los estándares técnicos y de calidad establecidos por la empresa.	Cumplimiento de Servicios Ejecutados Correctamente	$\frac{(\text{Servicios finalizados sin retrabajos} / \text{Total de servicios realizados}) \times 100}{100}$	$\geq 98\%$	Mensual
Garantizar la correcta inspección técnica de los vehículos mediante la realización completa de los diagnósticos y revisiones de seguridad.	Cumplimiento de Inspecciones Técnicas	$\frac{(\text{Inspecciones realizadas conforme al protocolo} / \text{Total de vehículos atendidos}) \times 100}{100}$	100%	Mensual
Asegurar la calidad del servicio antes de la entrega del vehículo al cliente mediante el cumplimiento del control de calidad interno.	Aprobación del Control de Calidad	$\frac{(\text{Vehículos aprobados en la primera revisión} / \text{Total de vehículos inspeccionados}) \times 100}{100}$	$\geq 98\%$	Mensual
Reportar oportunamente las fallas mecánicas	Reporte Oportuno de	$\frac{(\text{Fallas reportadas inmediatamente} / \text{Total})}{100}$	100%	Mensual

detectadas durante la prestación del servicio para facilitar una atención integral al cliente.	Fallas Detectadas	de fallas identificadas) $\times 100$		
Mantener condiciones óptimas de seguridad, orden y uso responsable de herramientas en el área de trabajo.	Cumplimiento de Normas de Orden y Seguridad	(Inspecciones de orden y seguridad conformes / Total de inspecciones realizadas) $\times 100$	$\geq 95\%$	Mensual

Elaboración Propia.

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN OPERATIVA DE LA NUEVA ESTRUCTURA JERÁRQUICA

La implementación de la nueva estructura organizativa diseñada en el Módulo I (orientada a erradicar la centralización empírica de los socios fundadores y delimitar las líneas de autoridad) requiere de un mecanismo de control y auditoría interna para asegurar que los nuevos descriptores de puestos se ejecuten de manera sistemática.

Por tanto, este apartado instrumentaliza las responsabilidades del personal de Servi Autos San José mediante la definición de comportamientos observables y métricas clave de desempeño (KPIs). El sistema se articula a través de una Evaluación del Desempeño de 90 Grados, la cual se selecciona estratégicamente por su viabilidad cultural: al ser un modelo vertical (supervisor a subordinado), valida la nueva línea de mando formalizada en el organigrama propuesto, reduce las fricciones por ambigüedad de roles y provee a la Gerencia General de datos objetivos para la toma de decisiones sobre el talento humano.

Para auditar la transición al nuevo modelo, se establecen los comportamientos claves e indicadores métricos aplicables a todo el personal, clasificados según los niveles definidos en la nueva estructura:

- Instrumento de Evaluación del Desempeño de 90 Grados.

Este instrumento será aplicado de forma trimestral por un periodo de un año por el superior inmediato en la escala jerárquica (Modulo I) para validar la adaptabilidad de los colaboradores al nuevo modelo de gestión. Después del primer año, el Oficial de GTH determinará el período de aplicación de acuerdo a los resultados logrados según cada año.

El criterio de selección de este instrumento de evaluación responde a la estructura organizacional de Servi Autos San José, la cual mantiene un modelo jerárquico tradicional en el que el supervisor inmediato posee una visión general del desempeño de los colaboradores bajo su responsabilidad. La retroalimentación es proporcionada exclusivamente por el jefe directo, permitiendo evaluar de manera clara el cumplimiento de las funciones, los objetivos y las competencias laborales.

El puntaje máximo total alcanzable en el instrumento es de 60 puntos. Los criterios de evaluación aplicados en el instrumento se basan en las asignaciones, el desempeño y el liderazgo que cada colaborador mantiene dentro de la organización y que contribuye con el plan de mejora proporcionado en esta investigación, aplicando el método de evaluación Tipo Likert, donde 1 representa un desempeño deficiente y 5 representa un desempeño sobresaliente.

- De 49 a 60 puntos (Desempeño Sobresaliente): El colaborador ha asimilado la estructura y funciones de forma clara y se apeg a los procedimientos y políticas establecidas por la empresa. Califica para incentivos del programa de reconocimientos y recompensas y prioridad en planes de promoción interna.
- De 37 a 48 puntos (Desempeño Bueno): Cumple satisfactoriamente con lo esperado en su puesto de trabajo, pero puede mejorar su capacidad de desempeño.
- De 25 a 36 (Desempeño Aceptable): Cumple parcialmente con lo asignado, pero necesita fortalecer más su desempeño.
- De 12 a 24 (Desempeño Deficiente): Requiere intervención inmediata. Evidencia faltas críticas de adaptación a la estructura o desacato de funciones. Se activa de inmediato un

Plan de Mejora de 30 días coordinado por su supervisor directo. De no corregirse la conducta, se aplicarán las medidas sancionatorias contempladas en el Reglamento Interno y el Código del Trabajo de Honduras.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

Aplicación del Manual de Funciones y Operaciones

Nombre del Colaborador: _____
 Puesto Ocupado: _____
 Departamento / Área: Operativa ☐ Administrativa ☐
 Fecha de Evaluación: _____
 Supervisor Evaluador: _____
 Período Evaluado: _____

INSTRUCCIONES DE CALIFICACIÓN

Evalúe objetivamente el desempeño del colaborador considerando únicamente las funciones descritas en el Manual de Funciones y Operaciones. Seleccione una sola respuesta utilizando la siguiente escala.

1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy Bueno	5 Sobresaliente
No muestra el comportamiento; afecta la operación del taller de forma recurrente.	Muestra el comportamiento de manera inconsistente; requiere supervisión constante.	Cumple satisfactoriamente con la conducta esperada para el descriptor de su puesto.	Excede frecuentemente las expectativas; realiza sus funciones de forma autónoma.	Es un referente de calidad y orden; optimiza los procesos y apoya activamente a la organización.

No.	Criterio de Evaluación	Evaluación (Marque con una X)				
		1	2	3	4	5
1	Cumple las funciones asignadas en el Manual de Funciones de acuerdo con su puesto.					
2	Respeto la estructura jerárquica y sigue adecuadamente la línea de mando establecida.					
3	Ejecuta correctamente los procedimientos operativos definidos para su cargo.					
4	Cumple los tiempos establecidos para la ejecución de sus actividades.					
5	Utiliza adecuadamente las herramientas, equipos e insumos asignados.					
6	Mantiene el orden, limpieza y organización en su área de trabajo.					
7	Cumple las normas de seguridad ocupacional y prevención de riesgos.					
8	Utiliza correctamente los canales oficiales de comunicación establecidos por la empresa.					
9	Mantiene relaciones de cooperación y respeto con sus compañeros de trabajo.					
10	Demuestra responsabilidad, compromiso y disciplina durante el desempeño de sus funciones.					
11	Atiende las instrucciones del supervisor de manera oportuna.					
12	Propone mejoras que contribuyen a optimizar las operaciones de Servi Autos San José.					

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
Puntaje Total	Nivel de Desempeño	Interpretación
12 – 24	Desempeño Deficiente	Requiere intervención inmediata y plan de mejora.
25 – 36	Desempeño Aceptable	Cumple parcialmente; necesita fortalecer su desempeño.
37 – 48	Desempeño Bueno	Cumple satisfactoriamente con lo esperado en su puesto.
49 – 60	Desempeño Sobresaliente	Excede las expectativas y aporta valor a la organización.

OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR

PLAN DE MEJORA			
Aspecto por fortalecer	Acción Correctiva	Responsable	Fecha

FIRMAS

Colaborador: _____	Supervisor: _____	Gerencia: _____	Fecha: ____ / ____ / ____
--------------------	-------------------	-----------------	---------------------------

Figura 20.. Evaluación 90 Grados

MODULO III. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El Plan de Comunicaciones ha sido diseñado como una propuesta estratégica para fortalecer los procesos de comunicación interna en Servi Autos San José, en respuesta a las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional desarrollado en la presente investigación. Los resultados obtenidos evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la transmisión de información, la claridad en la asignación de funciones, la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo y la retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos, aspectos que inciden directamente en el clima organizacional y en el desempeño de los colaboradores.

El Plan establece un conjunto de lineamientos, mecanismos y canales que permitirán optimizar el flujo de información dentro de la empresa, promoviendo una comunicación clara, oportuna, transparente y bidireccional. De igual manera, busca fortalecer la coordinación entre las áreas administrativas y operativas, reducir las barreras comunicacionales, minimizar la duplicidad de instrucciones y favorecer una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y el trabajo colaborativo.

La implementación de este plan constituye un componente fundamental de la propuesta de mejora planteada en la presente tesis, ya que contribuirá a consolidar la nueva estructura organizacional propuesta, facilitando la comprensión de los roles, responsabilidades y procesos institucionales.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la comunicación interna de Servi Autos San José mediante la implementación de canales formales, mecanismos de retroalimentación y procesos de comunicación organizacional que contribuyan a mejorar el clima organizacional, la coordinación operativa y el desempeño de los colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer canales formales de comunicación vertical y horizontal.
- Mejorar la difusión de información relacionada con cambios organizacionales y decisiones gerenciales.

- Fortalecer la participación de los colaboradores en los procesos de comunicación.
- Reducir la ambigüedad de funciones y la duplicidad de instrucciones.
- Promover una cultura organizacional basada en la transparencia y el trabajo colaborativo.

ALCANCE

El plan estará dirigido a todos los colaboradores de Servi Autos San José, incluyendo:

- Gerencia General
- Oficial de Gestión del Talento Humano y Servicio al Cliente
- Gerente de Operaciones
- Supervisores y Asesores de Servicios

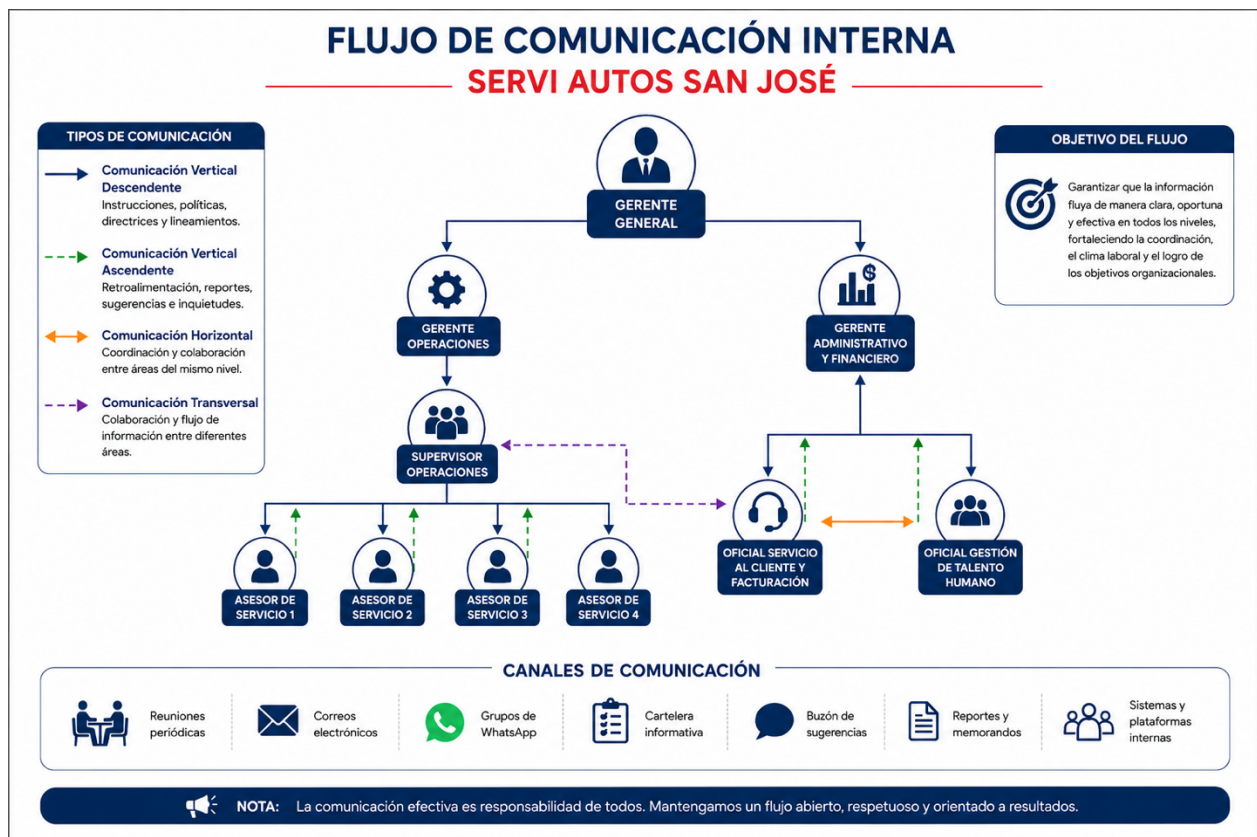


Figura 21. Flujo de Comunicación Interna

El flujo de comunicación interna permitirá que las tomas decisiones, comunicados generales y metas definidas por la Gerencia General será transmitida por los canales correctos en el momento oportuno para fortalecer el clima organizacional y lograr los objetivos en conjunto.

CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación representan los medios por los cuales la Gerencia General en conjunto con los socios podrán informar al equipo de los nuevos procesos y cambios aplicados a la organización, de la siguiente manera:

- Reuniones presenciales.
- Memorandos internos.
- Grupo oficial de WhatsApp.
- Correo electrónico (cuando aplique).

El canal de comunicación recomendado como primer contacto es el grupo oficial de WhatsApp, ya que todo el equipo actual de colaboradores tiene acceso a la aplicación y les permite obtener información y respuestas inmediatas sin interrupción. La empresa no otorga un servicio de líneas celulares para los colaboradores, pero si proporciona el servicio de Wifi para que puedan conectarse a la red y mantener el acceso directo a la aplicación, de esta manera, no existe limitaciones que puedan poner el riesgo la capacidad de la respuesta de solicitudes.

CANALES DE RETROALIMENTACIÓN

Los canales de retroalimentación representan la forma en que los colaboradores podrán proporcionar sus puntos de vista y sus comentarios acerca de los nuevos procesos y de los cambios que se implementen en la organización con oportunidad de conocer más de cerca sus pensamientos e ideas de mejora o aceptación.

- Buzón de sugerencias: Se asignará un buzón dentro del área común (comedor) para que el equipo exprese sus nuevas ideas o sugerencias que surgen con el trabajo y que quieran manejarlo de forma confidencial.

- Reuniones de seguimiento: las reuniones de seguimiento se realizarán al inicio de cada mes con el objetivo de conocer las diferentes opiniones acerca de los resultados en los nuevos procesos implementados.
- Entrevistas individuales: donde el colaborador exprese sus emociones y sus ideas.
- Encuestas de satisfacción laboral.

Para asegurar la comprensión de los comportamientos observables en cada colaborador, se desarrollarán las siguientes estrategias de comunicación efectiva para la empresa:

1. Reuniones Semanales de Coordinación: su principal objetivo será comunicar de forma clara y precisa, todas las asignaciones que se tienen establecidas cada semana y que requieren prioridad para dar respuesta al cliente. De igual manera, se mostrarán aquellas asignaciones que tienen un grado de urgencia y que requieren intervención inmediata.
2. Reuniones Mensuales de Seguimiento: tiene por objetivo evaluar los resultados obtenidos al cierre de mes e identificar las oportunidades de mejora en cada proceso, lo que llevará a optimizar el tiempo y los recursos proporcionados por la empresa con el fin de mantener la calidad en el servicio.
3. Minutas de Acuerdos: En cada reunión se levantará una minuta de acuerdo con todos aquellos puntos identificados y verificar que dichos puntos sean ejecutados en el tiempo acordado evitando caer en fallas o errores continuos que perjudiquen los resultados de la empresa.
4. Responsables: El Gerente de Operaciones en conjunto con el Supervisor son los responsables de velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones por parte del equipo técnico.
5. Tiempos de Entrega: El Supervisor y su equipo de trabajo deberán establecer fechas y tiempos de entrega del servicio acordados en reuniones previas, cumpliendo con lo establecido en las minutas de acuerdos.

TABLA 5. ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Acción	Responsable	Frecuencia
Reunión general de colaboradores	Gerencia General	Mensual
Reunión operativa de seguimiento	Gerencia Operativa	Semanal
Boletín informativo interno	Recursos Humanos	Mensual
Grupo oficial de WhatsApp empresarial	Recursos Humanos	Permanente
Buzón físico y digital de sugerencias	Recursos Humanos	Permanente
Comunicación formal de cambios organizacionales	Gerencia General	Según necesidad
Reconocimiento al colaborador destacado	Recursos Humanos	Mensual
Charlas de integración y clima laboral	Recursos Humanos	Trimestral

Elaboración Propia.

Para reforzar los comportamientos observables en el equipo de trabajo, se toman en consideración una serie de capacitaciones que permitirá a la organización contar con un equipo de trabajo certificado. Las capacitaciones irán orientadas principalmente a los supervisores, aplicando las 5 “C” que definen el éxito y la eficacia del trabajo en equipo:

- Complementariedad
- Coordinación
- Comunicación
- Confianza
- Compromiso

Estas capacitaciones serán programadas de acuerdo a la disponibilidad que exista en instituciones que ofrecen estos servicios de forma gratuita como ser el Instituto de Formación Profesional (INFOP) y la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC).

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN OPERATIVO PARA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con el propósito de evaluar la efectividad del Plan de Comunicación propuesto para Servi Autos San José, se diseñó un instrumento de evaluación de 90°, el cual permite que el jefe inmediato valore el desempeño comunicacional del colaborador mediante la observación directa de comportamientos relacionados con la comunicación interna.

Este instrumento constituye un mecanismo sencillo, práctico y de fácil aplicación, adaptado a la realidad operativa de la empresa. Su finalidad es verificar si las estrategias de comunicación implementadas favorecen la transmisión clara de la información, el uso adecuado de los canales de comunicación, la escucha activa y el respeto durante las relaciones laborales.

La evaluación está estructurada en cinco comportamientos observables, considerados fundamentales para fortalecer la comunicación organizacional:

- Claridad en la comunicación.
- Escucha activa.
- Oportunidad en la transmisión de la información.
- Respeto en la interacción laboral.
- Uso adecuado de los canales de comunicación.

Cada comportamiento será valorado mediante una **escala tipo Likert de cinco niveles** siendo 1 el nivel de frecuencia más bajo y 5 el nivel de frecuencia más alto.

El puntaje máximo del instrumento es de **25 puntos**, permitiendo interpretar los resultados de la siguiente manera:

Puntaje	Nivel de desempeño
21 – 25	Excelente
16 – 20	Bueno
11 – 15	Aceptable
6 – 10	Requiere mejora
0 – 5	Crítico

Los resultados obtenidos servirán para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la comunicación interna, proporcionando información objetiva para el seguimiento del plan y la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional.



EVALUACIÓN 90° DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

SERVI AUTOS SAN JOSÉ



Evaluador (Jefe Inmediato): _____

Área / Departamento: _____

Evaluado (Colaborador): _____

Fecha: _____

Instrucciones: Marque con una X el número que mejor describa la frecuencia del comportamiento observado.

DIMENSIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	1 Nunca	2 Casi nunca	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre
 Claridad	Comunica instrucciones de manera clara y comprensible.	☐	☐	☐	☐	☐
 Escucha	Escucha activamente las ideas y dudas del colaborador.	☐	☐	☐	☐	☐
 Oportunidad	Comparte la información en el momento adecuado.	☐	☐	☐	☐	☐
 Respeto	Mantiene un trato cordial y respetuoso en todo momento.	☐	☐	☐	☐	☐
 Canales	Utiliza los canales de comunicación establecidos por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

PUNTAJE TOTAL

_____ / 25

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

21 - 25
Excelente

16 - 20
Bueno

11 - 15
Aceptable

6 - 10
Requiere mejora

0 - 5
Crítico

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR:



COMUNICACIÓN EFECTIVA • TRABAJO EN EQUIPO • COMPROMISO • CALIDAD EN EL SERVICIO



Figura 22. Instrumento de medición Plan de Comunicación Interna.

MODULO IV. ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS (MRR)

El presente módulo de estrategias de reconocimiento y recompensas tiene como finalidad fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores de Servi Autos San José mediante la implementación de mecanismos formales de reconocimiento al desempeño.

El módulo incorpora estrategias de reconocimiento tanto económico como no económico, diseñadas para responder a las características y necesidades de Servi Autos San José. Entre ellas se contemplan programas de reconocimiento al desempeño, incentivos por cumplimiento de metas, distinciones al compromiso y la excelencia en el servicio, así como acciones orientadas a promover el desarrollo profesional y el bienestar de los colaboradores. Estas iniciativas buscan reforzar las conductas alineadas con la cultura organizacional, incentivar la mejora continua y contribuir a la consolidación de un clima organizacional favorable.

El sistema de reconocimientos fue concebido principalmente bajo el enfoque de salario emocional, privilegiando incentivos no monetarios como reconocimientos públicos, oportunidades de capacitación, horarios flexibles, desarrollo profesional y evaluaciones de desempeño, reduciendo significativamente el impacto económico para la empresa. Cuando se requieran incentivos con implicaciones financieras, estos podrán financiarse mediante una partida anual incorporada al presupuesto operativo aprobado por la Gerencia General y la Gerencia Administrativa y Financiera, utilizando parte de los ahorros generados por la disminución de errores operativos, la mejora en la productividad y la reducción de la rotación del personal.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un sistema estructurado de reconocimientos y recompensas no monetarias para elevar el índice de satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la productividad en Servi Autos San José.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incentivar la calidad y la eficiencia del servicio por parte de todos los colaboradores.

- Premiar la excelencia en la atención a la cliente desempeñada por los colaboradores de todas las áreas de la organización.
- Reconocer el compromiso y el apoyo de los colaboradores en la obtención de los mejores resultados.

POLÍTICAS GENERALES DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS

- Transparencia e Igualdad: Todos los colaboradores de los niveles operativo y administrativo tienen las mismas oportunidades de optar a los reconocimientos bajo criterios medibles.
- Carácter No Monetario: Las recompensas se centran en el salario emocional (tiempo libre, capacitación, flexibilidad y distinción pública), evitando alterar los presupuestos fijos de la empresa.
- Carácter Monetario: Las recompensas se centran en bonificaciones por resultados y estarán sujetas a aprobación por parte de la Gerencia General según el presupuesto asignado para dichas actividades.
- Periodicidad: Se establecen tres frecuencias de evaluación: Mensual, Trimestral y Anual.

PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE RECONOCIMIENTO

La selección de los mecanismos de recompensas y reconocimientos se basan en las estrategias para motivar y fortalecer el compromiso y desempeño laboral de los colaboradores mediante el reconocimiento de sus logros, actividades y resultados, como parte del nuevo modelo de trabajo en Servi Autos San José. Estos mecanismos permitirán aumentar el índice de satisfacción del clima organizacional y desarrollar oportunidades de crecimiento para el equipo de trabajo.

El sistema se divide en cuatro programas clave diseñados según los roles del organigrama institucional:

PROGRAMA: "MÁSTER" (Enfoque: Personal Operativo)

- Criterio de Evaluación: Cero incidencias o reclamos de clientes por garantías en servicios de cambios de aceite y mantenimiento general de vehículos, orden y limpieza absoluta de su área de trabajo y optimización de los recursos proporcionados por la empresa.

- Periodicidad: Mensual.
- Recompensa:
 - Publicación de su fotografía en el Tablero Informativo como "Asesor del Mes".
 - Pase de "Salida Temprana" (medio día libre según calendario de actividades).

PROGRAMA B: "EMBAJADOR DE LA EXCELENCIA" (Enfoque: Servicio al Cliente)

- Criterio de Evaluación: Puntuación perfecta en las encuestas rápidas de satisfacción al cliente al momento de la entrega del vehículo, cero incidencias en el cierre diario de caja y proactividad en la resolución de quejas.
- Periodicidad: Trimestral.
- Recompensa:
 - Diploma de Honor al Mérito entregado en reunión mensual por la Gerencia General.
 - Asignación de un curso o certificación digital corto en "Atención y Servicio al Cliente" o "Gestión de Operaciones Comerciales", financiado y respaldado por la empresa para su crecimiento profesional.

PROGRAMA C: "EL MOTOR invisible" (Enfoque: Personal Operativo)

- Criterio de Evaluación: Evaluación de desempeño destacada otorgada en conjunto por la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Operaciones, basada en la rapidez del apoyo logístico, la disposición al trabajo en equipo y la efectividad en las tareas.
- Periodicidad: Semestral.
- Recompensa:
 - Reconocimiento público ante todo el equipo en la reunión mensual (cuando corresponda)
 - Un día completo de descanso adicional remunerado (fin de semana largo programado sin afectación de su salario).

PROGRAMA D: "PREMIO A LA TRAYECTORIA Y VALORES" (Enfoque: Todo el Personal)

- Criterio de Evaluación: Colaboradores que cumplan aniversarios laborales en la empresa (2, 5, 10 años, etc.) demostrando lealtad, puntualidad perfecta y apego a los valores y políticas de Servi Autos San José.
- Periodicidad: Anual (En la fecha del aniversario de la empresa o del empleado).
- Recompensa:
 - Placa acrílica conmemorativa de agradecimiento firmada por los Socios Fundadores.
 - Kit corporativo premium (indumentaria técnica exclusiva con su nombre bordado u herramientas personalizadas de alta calidad).

Con el propósito de garantizar y asegurar el programa de reconocimientos, se establece una tabla que define las actividades, responsables y evidencias requeridas para cada etapa. Este procedimiento busca asegurar que los incentivos sean otorgados con base en el desempeño, la calidad del servicio y el cumplimiento de los estándares organizacionales, fortaleciendo así la percepción de equidad entre los colaboradores.

TABLA 6. PROCESOS DE PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO

Fase del Proceso	Actividad Concreta	Responsable Directo	Evidencia / Herramienta
1. Medición	Recopilar las hojas de encuestas de servicio al cliente.	Gerente de Operaciones / Oficial de GTH	Encuestas
2. Nominación	Revisar las métricas de los colaboradores y proponer a los candidatos destacados del mes/trimestre.	Oficial GTH	Ficha de evaluación de desempeño.

Fase del Proceso	Actividad Concreta	Responsable Directo	Evidencia / Herramienta
3. Aprobación	Validar que el candidato no posea amonestaciones verbales o escritas en el periodo.	Gerencia Administrativa y Financiera.	Expediente del colaborador.
4. Entrega	Otorgar el diploma, la distinción visual o el beneficio de tiempo libre de manera oficial.	Gerencia General.	Reunión general / Acta de entrega de incentivo.

Elaboración Propia.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para fortalecer la gestión del talento humano en Servi Autos San José, se diseñó el Plan de Evaluación 90° del Programa de Reconocimientos y Recompensas, cuyo propósito es medir de manera objetiva el comportamiento de los colaboradores frente a los criterios establecidos para la asignación de reconocimientos e incentivos.

El formato de evaluación utiliza una metodología de 90 grados, en la que el jefe inmediato valora el desempeño del colaborador mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, considerando indicadores relacionados con el reconocimiento del desempeño, la participación en las actividades institucionales, el cumplimiento de metas, el uso responsable de los beneficios otorgados y la promoción de una cultura de reconocimiento dentro de la organización.

El diseño del instrumento responde a los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación, particularmente a la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), la cual establece que la dimensión Recompensa influye directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores.



PLAN DE EVALUACIÓN 90°

DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

SERVI AUTOS SAN JOSÉ



EVALUACIÓN 90°
El jefe inmediato evalúa los comportamientos relacionados con el reconocimiento y la aplicación de recompensas.

Evaluador (Jefe Inmediato): _____

Evaluado (Colaborador): _____

Área / Departamento: _____

Período Evaluado: _____ **Fecha:** _____

INSTRUCCIONES: Marque con una X el número que mejor describa la frecuencia con la que el colaborador demuestra cada comportamiento.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Algunas veces	4 Casi siempre	5 Siempre
Considere el desempeño del colaborador en relación con el reconocimiento de logros propios y de otros, y el uso adecuado de las recompensas establecidas por la empresa.				

DIMENSIÓN	INDICADOR / COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	1	2	3	4	5
	Reconocimiento del desempeño Reconoce y valora los logros y aportes de sus compañeros.	☐	☐	☐	☐	☐
	Participación en el programa Participa activamente en las actividades de reconocimiento y celebraciones organizadas por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
	Cumplimiento de metas Alcanza las metas y objetivos establecidos que lo hacen merecedor de reconocimientos o recompensas.	☐	☐	☐	☐	☐
	Uso responsable de beneficios Utiliza de manera adecuada los beneficios y recompensas asignadas por la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
	Cultura de gratitud Expresa gratitud y mantiene una actitud positiva hacia los reconocimientos recibidos.	☐	☐	☐	☐	☐

PUNTAJE TOTAL

/ 25

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

21 - 25	Excelente	Desempeño sobresaliente en el uso y valoración de reconocimientos y recompensas.
16 - 20	Bueno	Desempeño adecuado con oportunidades de mejora.
11 - 15	Aceptable	Desempeño promedio, requiere reforzar algunos comportamientos.
6 - 10	Requiere mejora	Desempeño bajo, es necesario desarrollar mejoras significativas.
0 - 5	Crítico	Desempeño deficiente, requiere intervención inmediata.

ACCIONES DE SEGUIMIENTO

-  Identificar fortalezas para continuar reforzándolas.
-  Definir áreas de mejora y plan de acción.
-  Brindar retroalimentación continua y acompañamiento.
-  Reforzar la cultura de reconocimiento en el equipo.

FRECUENCIA DE APLICACIÓN

 Mensual / Trimestral

MÉTODO DE EVALUACIÓN

 Evaluación 90° (Jefe inmediato)

PONDERACIÓN

 Este instrumento tiene un valor del 100% dentro de la evaluación del programa de reconocimientos.

OBSERVACIONES GENERALES (JEFE INMEDIATO)

FIRMA DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)

FECHA: ____ / ____ / ____

OBSERVACIONES DEL COLABORADOR

FIRMA DEL COLABORADOR

FECHA: ____ / ____ / ____



COMUNICACIÓN EFECTIVA • TRABAJO EN EQUIPO • COMPROMISO • CALIDAD EN EL SERVICIO



Figura 23. Evaluación 90 Grados Programa de Reconocimientos y Recompensas

MODULO V. PLAN DE AUTOLIDERZAGO

El Plan de Autoliderazgo constituye un componente estratégico del Manual de Funciones y Operaciones propuesto para Servi Autos San José. Su propósito es fortalecer las competencias personales y profesionales de los colaboradores mediante el desarrollo de habilidades de autogestión, responsabilidad, compromiso y mejora continua, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño individual y colectivo dentro de la organización.

El plan se fundamenta en principios de la gestión moderna del talento humano, que reconocen a las personas como el principal recurso estratégico de la organización. El fortalecimiento del autoliderazgo favorece el desarrollo de colaboradores capaces de autorregular su desempeño, mantener una actitud orientada al logro de resultados y contribuir de manera positiva al clima organizacional mediante el ejercicio de valores como la responsabilidad, el respeto, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la orientación al servicio.

El presente plan incorpora estrategias orientadas al fortalecimiento de competencias relacionadas con el establecimiento de metas personales y laborales, la gestión del tiempo, la inteligencia emocional, la resolución de problemas, la comunicación asertiva y la mejora continua. De igual manera, contempla mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitirán evaluar el progreso de los colaboradores y promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje permanente y la excelencia en el desempeño.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de autoliderazgo basado en competencias que fomente la autonomía, la autorregulación del tiempo y la responsabilidad operativa del personal de Servi Autos San José.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las dimensiones y los comportamientos observables clave que caracterizan a un colaborador auto liderado en el área operativa.
- Implementar herramientas e indicadores cuantitativos de control (KPIs) para auditar la evolución de la autogestión en la organización.

- Establecer un sistema de retroalimentación y evaluación de 90 grados para alinear el autoliderazgo personal con los objetivos globales de la empresa.

COMPETENCIAS DE AUTOLIDERAZGO

Las competencias de autoliderazgo se refieren a los comportamientos observables que cada colaborador deberá demostrar dentro de sus asignaciones diarias y autodirigidas.

TABLA 7. COMPETENCIAS DE AUTOLIDERAZGO

Competencia	Comportamientos esperados
Responsabilidad	Cumple sus funciones sin supervisión permanente.
Gestión del tiempo	Organiza sus actividades y cumple horarios establecidos.
Iniciativa	Propone soluciones y actúa ante situaciones operativas.
Autocontrol	Mantiene una actitud profesional bajo presión.
Comunicación	Informa oportunamente incidencias y avances.
Trabajo en equipo	Coopera con sus compañeros para alcanzar metas comunes.
Orientación al cliente	Brinda un servicio cordial, oportuno y de calidad.
Mejora continua	Busca constantemente optimizar su desempeño.

Elaboración Propia.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN INTERNA

El presente plan contempla la implementación de un Programa de Capacitación Interna dirigido a los colaboradores con el propósito de fortalecer sus competencias técnicas y operativas promoviendo el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan a un mejor desempeño laboral y al logro de los objetivos organizacionales.

a. Autoconocimiento y Responsabilidad Personal

Objetivo: fortalecer la conciencia individual sobre el impacto del desempeño personal en los resultados de la organización.

Temas

- Concepto de autoliderazgo.
- Responsabilidad individual.
- Valores organizacionales.
- Compromiso laboral.
- Ética profesional.

Duración: 4 horas

b. Administración del Tiempo y Organización del Trabajo

Objetivo: desarrollar habilidades para administrar eficientemente el tiempo y priorizar las actividades operativas.

Temas

- Planificación diaria.
- Priorización de tareas.
- Manejo de interrupciones.
- Cumplimiento de tiempos de servicio.
- Organización del área de trabajo.

Duración: 4 horas.

c. Inteligencia Emocional y Comunicación

Objetivo: fortalecer el manejo emocional y la comunicación efectiva entre colaboradores.

Temas

1. Inteligencia emocional.
2. Comunicación asertiva.
3. Resolución de conflictos.
4. Manejo del estrés.
5. Retroalimentación constructiva.

Duración: 4 horas.

d. Mejora Continua y Resolución de Problemas

Objetivo: promover la toma de decisiones y la solución proactiva de problemas operativos.

Temas

- Identificación de oportunidades de mejora.
- Pensamiento analítico.
- Toma de decisiones.
- Innovación.
- Aprendizaje continuo.

Duración: 4 horas.

PLAN DE AUTOLIDERZAGO PARA SUPERVISORES

El plan de autoliderazgo dirigido a supervisores, pretende guiar al colaborador a obtener las habilidades y conocimientos que guíen su participación dentro de la organización, ejerciendo un rol de líder entre el equipo de trabajo y destaque por su interés y acompañamiento en las diferentes etapas del desarrollo de las funciones que ejerce el equipo de trabajo permitiendo lograr los resultados propuestos cada semana.

Este plan sirve para alinear al equipo, desarrollar las competencias y fortalecer la comunicación, facilitar la toma de decisiones en contextos críticos, construir credibilidad y compromisos del equipo e impulsar a la organización a la mejora continua.

El liderazgo impacta directamente en la motivación del equipo, reduce la rotación del personal y se adapta al estilo de madurez de cada colaborador.

Para desarrollar el plan, será necesario que el Oficial de Gestión del Talento Humano junto al Gerente Administrativo, sesione una vez a la semana, una reunión con el colaborador identificado y aplicar una serie de pasos con los cuales podrán empoderar el autoliderazgo personal:

Paso 1. Autoconocimiento: Identificar las fortalezas, valores y estilo natural del liderazgo

Paso 2: Visión y propósito: definir una dirección clara que dé sentido al rumbo del equipo

Paso 3: Desarrollo de competencias: fortalecer la comunicación, toma de decisiones e influencia.

Paso 4: Adaptar el estilo: ajustar el liderazgo según la madurez y el contexto del equipo.

Paso 5: Construir confianza: ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

Paso 6: Medir e implementar: Evaluar los resultados y ajustar continuamente el estilo de liderazgo.

TABLA 8. INDICADORES DE KPI's

Indicador	Fórmula	Meta
Puntualidad	$\text{Días puntuales} / \text{Días laborados} \times 100$	$\geq 98\%$
Cumplimiento de funciones	$\text{Actividades completadas} / \text{Actividades asignadas} \times 100$	$\geq 95\%$
Cumplimiento de tiempos de servicio	$\text{Servicios entregados en tiempo} / \text{Total servicios} \times 100$	$\geq 95\%$
Incidencias operativas	$\text{Incidencias} / \text{Mes}$	≤ 2
Participación en mejoras	$\text{Propuestas realizadas} / \text{Trimestre}$	≥ 3
Cumplimiento del plan de capacitación	$\text{Cursos completados} / \text{Cursos programados} \times 100$	100%
Evaluación 90°	Promedio obtenido	$\geq 4.5/5$

Elaboración Propia.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Como parte del Plan de Autoliderazgo propuesto para Servi Autos San José, se incorpora el Instrumento de Medición de Evaluación 90°, diseñado para valorar de manera sistemática el desarrollo de las competencias de autoliderazgo y el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones. Este instrumento constituye un mecanismo de seguimiento que permite obtener información objetiva sobre el nivel de compromiso, responsabilidad, autonomía y cumplimiento de los estándares operativos establecidos por la organización.

La evaluación de 90° se fundamenta en un proceso de retroalimentación entre el colaborador y su supervisor inmediato, combinando la autoevaluación con la evaluación realizada por el jefe directo. Esta metodología favorece una valoración integral del desempeño, al permitir contrastar la percepción que el colaborador tiene sobre su propio desempeño con la apreciación de quien supervisa sus actividades, facilitando la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo.

El instrumento ha sido estructurado con base en las competencias de autoliderazgo definidas en el presente plan, incorporando criterios relacionados con la responsabilidad, la gestión del tiempo, la iniciativa, la comunicación, el trabajo en equipo, el cumplimiento de procedimientos, la calidad del servicio, la resolución de problemas y el compromiso con los objetivos organizacionales. Cada uno de estos aspectos será evaluado mediante una escala de valoración que facilitará la medición cuantitativa del desempeño y el seguimiento de la evolución de cada colaborador a lo largo del tiempo.

A continuación, se presenta el modelo de evaluación 90 Grados en un Plan de Autoliderazgo para aplicarse en Servi Autos San José:



PLAN DE AUTOLIDERAZGO

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (90°)

MÓDULO VI: APLICABILIDAD INTEGRAL

MÓDULOS EVALUADOS

I Autoconocimiento: Reconocer fortalezas, valores y áreas de mejora personal.

II Inteligencia Emocional: Reconocer y regular las emociones propias y de los demás.

Nombre del Colaborador: _____

Puesto Ocupado: _____

Departamento/
Área:

Operativa ☐

Administrativa ☐

Fecha de Evaluación: _____

Supervisor Directo: _____

INSTRUCCIONES DE CALIFICACIÓN (90°):



Evalúe el nivel de cumplimiento de los criterios conductuales observados en el colaborador durante la participación y aplicación práctica de este módulo VI, utilizando la escala psicométrica de Likert adjunta.

Metodología 90°: El colaborador realiza primero su autoevaluación (A) y posteriormente el supervisor registra su validación (S).

1 - Deficiente

No muestra el comportamiento; afecta la operación del taller de forma recurrente.

2 - Regular

Muestra el comportamiento de manera inconsistente; requiere supervisión constante.

3 - Bueno

Cumple satisfactoriamente con la conducta esperada para el descriptor de su puesto.

4 - Muy Bueno

Excede frecuentemente las expectativas; realiza sus funciones de forma autónoma.

5 - Sobresaliente

Es un referente de calidad y orden; optimiza procesos y apoya activamente.

NO.	CRITERIO DE EVALUACIÓN APLICABLE	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO EN EL CONTEXTO OPERATIVO E INSTITUCIONAL DE SERVI AUTOS	AUTOEVALUACIÓN COLABORADOR (A)					VALIDACIÓN SUPERVISOR (S)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Participación Activa	Participa con iniciativa y compromiso en las actividades, dinámicas de equipo y reflexiones propuestas para la mejora del taller/área.										
2	Autoconocimiento	Identifica con precisión sus propias fortalezas técnicas, valores personales, emociones y áreas críticas de mejora en su entorno laboral.										
3	Autorreflexión	Reflexiona formalmente sobre su comportamiento diario, el impacto de sus decisiones operativas y la asertividad en su estilo de comunicación.										
4	Regulación Emocional	Reconoce, canaliza y regula de manera efectiva sus emociones y reacciones ante situaciones críticas, de alta presión o clientes retadores.										
5	Aplicación de Aprendizajes	Traslada y aplica de forma práctica los conocimientos de autoliderazgo en la resolución de problemas reales de su entorno laboral diario.										
6	Compromiso de Desarrollo	Demuestra total disposición conductual para corregir debilidades, trazar metas personales y continuar elevando sus competencias de autoliderazgo.										

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS FINANCIEROS / PUNTUACIÓN

Rango Total	Nivel de Desempeño	Interpretación del Diagnóstico Final
6 - 12	Bajo	Requiere acompañamiento estricto y refuerzo inmediato en los contenidos de autoliderazgo.
13 - 18	Básico	Presenta avances iniciales; necesita estructurar con mayor rigor sus competencias individuales.
19 - 24	Competente	Aplica de manera consistente y adecuada los conocimientos en su entorno de trabajo diario.
25 - 30	Alto	Demuestra un alto nivel de madurez, comprensión, autonomía y aplicación de autoliderazgo.

OBSERVACIONES Y RETROALIMENTACIÓN DEL EVALUADOR

*Espacio exclusivo para que el supervisor detalle las conductas observadas, fortalezas identificadas y brechas por cerrar.

Puntaje Total Autoevaluación (A): ____ / 30 Puntaje Total Supervisor (S): ____ / 30

APARTADO DE RETROALIMENTACIÓN Y PERSPECTIVA DEL COLABORADOR (OBLIGATORIO)

Por favor, comparta su visión personal sobre los resultados de esta evaluación, las principales barreras que identifica para su autoliderazgo y el apoyo o recursos específicos que requiere de su supervisor y de la empresa para alcanzar sus metas:

PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL Y ACUERDOS DE AUTOLIDERAZGO

Aspecto Crítico a Fortalecer	Acción de Mejora Concreta (¿Qué hará?)	Fecha de Seguimiento	Responsable Validación

COMPROMISO DE APLICACIÓN Al firmar este instrumento, ambas partes validan el proceso de evaluación de 90 grados y se comprometen formalmente a dar seguimiento periódico a las acciones de mejora aquí plasmadas para beneficio del colaborador y de la excelencia operativa de Servi Autos San José.	FIRMA DEL COLABORADOR ----- Nombre y Firma Autógrafa	FIRMA DEL SUPERVISOR DIRECTO ----- Nombre, Puesto y Firma	VALIDACIÓN INSTITUCIONAL ----- Gerencia / Recursos Humanos Fecha de Cierre: ____/____/2026
---	--	---	---

Figura 24. Plan de Autoliderazgo.

ACCIONES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Mejorar el clima organizacional implica implementar acciones que fortalezcan la satisfacción, el compromiso y las relaciones entre los colaboradores. De acuerdo con el diagnóstico realizado en Servi Autos San José, las principales oportunidades de mejora están relacionadas con la estructura organizacional, la definición de roles, el liderazgo, el reconocimiento y la comunicación interna.

Estrategias para mejorar el Clima Organizacional

1. Definir la estructura organizacional:

- Elaborar un organigrama actualizado.
- Establecer una cadena de mando clara.
- Delimitar funciones y niveles de autoridad.

- Delegar responsabilidades para agilizar la toma de decisiones.

2. Formalizar los roles y responsabilidades

- Diseñar manuales de puestos.
- Elaborar perfiles de cargo.
- Comunicar claramente las funciones de cada colaborador.
- Evitar la duplicidad de tareas.

3. Fortalecer el liderazgo

- Capacitar a supervisores y jefaturas en liderazgo participativo.
- Promover una comunicación abierta y respetuosa.
- Brindar retroalimentación periódica sobre el desempeño.
- Fomentar la resolución oportuna de conflictos.

4. Implementar un programa de reconocimiento

- Reconocer mensualmente el desempeño destacado.
- Otorgar incentivos económicos y no económicos.
- Celebrar los logros individuales y grupales.
- Promover el reconocimiento entre compañeros.

5. Mejorar la comunicación interna

- Realizar reuniones periódicas para informar objetivos y resultados.
- Crear canales formales para compartir información.
- Escuchar las sugerencias del personal.
- Informar oportunamente los cambios organizacionales.

6. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal

- Respetar los horarios de trabajo.
- Organizar adecuadamente la carga laboral.
- Planificar los turnos para reducir jornadas excesivas.
- Favorecer espacios para el descanso y la recuperación.

7. Fomentar el trabajo en equipo

- Realizar actividades de integración.
- Desarrollar talleres de colaboración y comunicación.
- Incentivar el apoyo entre áreas.
- Establecer metas compartidas.

8. Capacitación y desarrollo

- Elaborar un plan anual de capacitación.
- Fortalecer las competencias técnicas y de liderazgo.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional.
- Evaluar periódicamente las necesidades de formación.

9. Evaluar periódicamente el clima organizacional

- Aplicar encuestas de clima laboral al menos una vez al año.
- Analizar indicadores como satisfacción, rotación, ausentismo y desempeño.
- Elaborar planes de mejora con base en los resultados obtenidos.

Para que la empresa logre construir un buen ambiente de trabajo, deberá poner en práctica unas series de pasos que le permitirán mejorar las relaciones y las condiciones de trabajo, que influyen directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño:

Paso 1: Diagnosticar: medir percepciones mediante encuestas y grupos focales.

Paso 2: Escuchar: Habilitar canales de retroalimentación abiertos y confiables.

Paso 3: Priorizar: Identificar las áreas críticas de mayor impacto en el equipo.

Paso 4: Actuar: Implementar planes concretos de mejora por equipo o área.

Paso 5: Involucrar al líder: empoderar a los mandos medios como agentes del clima.

Paso 6: Dar Seguimiento: Medir avances de forma periódica y reconocer las mejoras.

Beneficios esperados

- Incrementar la satisfacción y motivación de los colaboradores.
- Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa.
- Reducir conflictos y mejorar la comunicación interna.

- Disminuir la rotación y el ausentismo.
- Incrementar la productividad y la calidad del servicio.
- Mejorar la atención al cliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La propuesta presentada es operativamente viable para Servi Autos San José, debido a que ha sido diseñada considerando la realidad organizacional, el tamaño de la empresa y los recursos actualmente disponibles. La implementación se desarrollará de forma gradual mediante cinco módulos estratégicos, permitiendo distribuir las actividades a lo largo del cronograma establecido y evitando afectar la continuidad de las operaciones del lubricentro. Esta planificación facilita que cada programa sea ejecutado sin generar interrupciones en la atención al cliente ni sobrecarga de trabajo para el personal.

La ejecución de los diferentes módulos estará bajo la responsabilidad de los puestos definidos en la nueva estructura organizacional propuesta. La Gerencia General ejercerá con la Gerencia Administrativa y Financiera la supervisión directa al Oficial de Gestión del Talento Humano para hacer cumplir el plan. Así mismo el Oficial de Gestión de Talento Humano será el responsable directo de coordinar las actividades de capacitación, actualización de perfiles de puestos, aplicación de la evaluación de desempeño, programas de comunicación interna y administración de los programas de reconocimiento establecidos en la propuesta. Esta distribución de responsabilidades permite aprovechar la estructura organizacional diseñada sin requerir incrementos significativos en la carga laboral de los responsables.

En relación con la creación del área de Gestión de Talento Humano, la propuesta no contempla la conformación inmediata de un departamento independiente con infraestructura propia, sino la incorporación gradual de la función de Recursos Humanos mediante un puesto especializado dentro de la estructura organizacional propuesta. Esta estrategia resulta compatible con la dimensión de Servi Autos San José, ya que centraliza las actividades propias de la administración del talento humano en un responsable específico, evitando que dichas funciones continúen concentradas exclusivamente en la Gerencia General. Conforme la empresa incremente su crecimiento operativo y administrativo, este puesto podrá evolucionar hacia un departamento formal de Recursos Humanos.

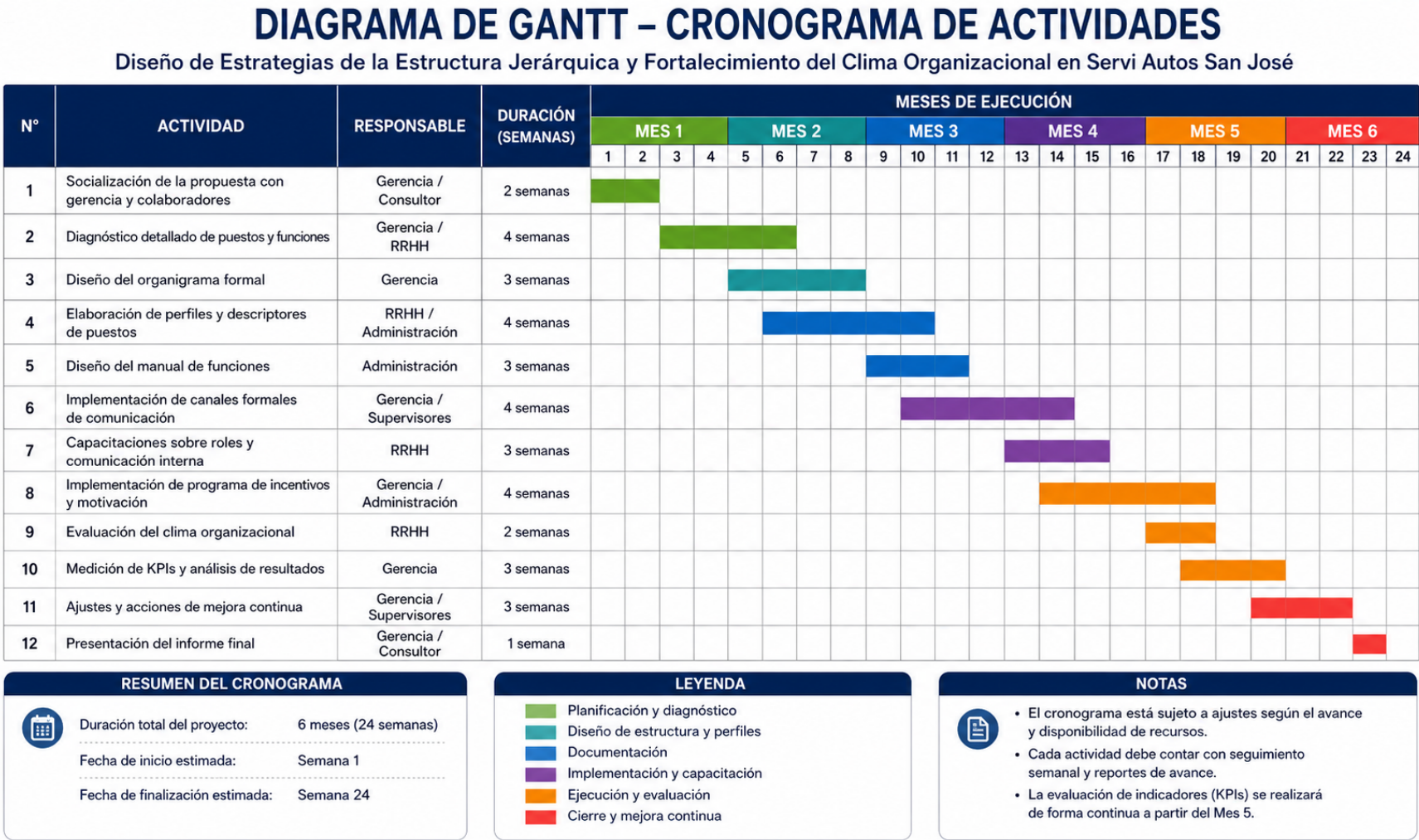
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Esta herramienta de planificación constituye un elemento fundamental dentro de la propuesta de aplicabilidad, ya que permite organizar de manera secuencial las acciones necesarias para la ejecución de cada uno de los programas diseñados, estableciendo tiempos estimados, responsables y etapas de desarrollo.

El cronograma tiene como finalidad facilitar el seguimiento y control de las actividades orientadas a la formalización de la estructura organizacional, la elaboración e implementación de manuales y descriptores de puestos, el fortalecimiento de los canales de comunicación interna, el desarrollo de programas de reconocimiento al desempeño y la consolidación de una cultura corporativa alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Respecto al tiempo requerido para la implementación, las actividades fueron programadas conforme al cronograma general de la propuesta, permitiendo que cada responsable dedique únicamente el tiempo necesario para las actividades de planificación, seguimiento y evaluación, mientras continúa desarrollando sus funciones habituales. Asimismo, los programas de capacitación, comunicación y evaluación fueron diseñados para ejecutarse durante jornadas previamente planificadas y en horarios que minimicen el impacto sobre la operación diaria del negocio.

TABLA 7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



CONTROL PRESUPUESTARIO

La implementación de las estrategias propuestas para fortalecer la estructura jerárquica y mejorar el clima organizacional en Servi Autos San José requiere una adecuada planificación financiera que garantice la disponibilidad y administración eficiente de los recursos necesarios para su ejecución.

El cuadro de control presupuestario presenta de manera detallada los recursos financieros requeridos para desarrollar los diferentes programas estratégicos, incluyendo la elaboración de manuales organizacionales, la capacitación del personal, la implementación de planes de reconocimiento e incentivos, el fortalecimiento de la comunicación interna y las acciones orientadas al desarrollo de una cultura corporativa sólida. Asimismo, identifica los costos estimados de materiales, servicios, recursos humanos y demás insumos indispensables para la ejecución de cada actividad.

TABLA 8. PRESUPUESTO

Item	Descripción	Monto
1-	Consultoría Técnica y Legal	L 35,000.00
2-	Programa de Incentivos Trimestrales	L 48,000.00
3-	Capacitación en Comunicación y Gestión del Cambio	L 15,000.00
4-	Herramientas de Control y Comunicación Visual	L 7,000.00
	Inversión Total Requerida	L 105,000.00

Elaboración Propia.

COSTO - BENEFICIO

Esta propuesta no solamente pretende mejorar el ambiente laboral, sino que también busca impactar la rentabilidad del negocio de acuerdo a los beneficios cualitativos y cuantitativos que se presentan a continuación:

BENEFICIOS CUALITATIVOS

- Roles definidos y reducción de estrés: Al eliminar la ambigüedad y la duplicidad de funciones con descriptores de puestos explícitos, se reduce la frustración del personal por órdenes contradictorias.

- Fortalecimiento del Clima Organizacional: Incremento del sentido de pertenencia y compromiso, transformando el modelo empírico en una cultura corporativa profesional.
- Rapidez en la toma de decisiones: La descentralización hacia mandos intermedios descongestiona a la Gerencia General.
- Mejorar la calidad en la experiencia del cliente: Un clima organizacional óptimo se traduce directamente en una atención más rápida, amable y eficiente en el servicio al cliente.

BENEFICIOS CUANTITATIVOS

- Reducción de la Rotación de Personal: Disminución de los costos asociados a reclutamiento, selección y capacitación de nuevos técnicos de lubricación y mecánicos.
- Optimización del Tiempo Operacional: Reducción de los tiempos muertos o "atrasos" en el servicio por falta de instrucciones claras.
- Incremento en la Productividad por Colaborador: Mayor volumen de vehículos atendidos por jornada gracias a la especialización y líneas de control claras.
- Disminución de Mermas y Desperdicios: Menos errores operativos en el manejo de inventarios (aceites, filtros, repuestos) debido a la delimitación de responsabilidades.

RETORNO DE INVERSIÓN (ROI)

Este indicador permite determinar la rentabilidad esperada de la inversión requerida para implementar las estrategias diseñadas, tales como la formalización de la estructura jerárquica, la elaboración de manuales organizacionales, la implementación de programas de capacitación, los sistemas de evaluación del desempeño, los planes de reconocimiento y las demás acciones orientadas al fortalecimiento del clima organizacional en Servi Autos San José.

La fórmula para el cálculo del retorno de inversión aplicada es:

$$ROI = \left(\frac{\boxed{\text{Beneficios - Inversión}}}{\boxed{\text{Inversión}}} \right) \times 100$$

RESUMEN DE LA PROPUESTA DEL RETORNO DE INVERSIÓN

Item	Descripcion	Monto	Porcentaje
1-	Consultoría Técnica y Legal	L 35,000.00	33%
2-	Programa de Incentivos Trimestrales	L 48,000.00	46%
3-	Capacitación en Comunicación y Gestión del Cambio	L 15,000.00	14%
4-	Herramientas de Control y Comunicación Visual	L 7,000.00	7%
	Inversión Total Requerida	L 105,000.00	100%

Elaboración Propia.

Item	Descripcion	Monto	Porcentaje
1-	Ahorro por Reducción de Rotación de Personal	L 40,000.00	25%
2-	Incremento en Eficiencia Operativa	L 72,000.00	45%
3-	Reducción de Mermas y Desperdicios de Inventario	L 18,000.00	11%
4-	Recuperación de Tiempo de la Gerencia General	L 30,000.00	19%
	Utilidad neta promedio	L 160,000.00	100%

Elaboración Propia.

APLICACIÓN DE LA FORMULA:

$$ROI = \left(\frac{160,000 - 105,000}{105,000} \right) \times 100 = 52.38\%$$

El retorno de inversión para la implementación de las estrategias diseñadas para la formalización de la estructura jerárquica y el fortalecimiento del clima organizacional en Servi Autos San José es de 52.38%, por lo que, por cada lempira invertido en la reestructuración del diseño de estrategias, la empresa podrá recuperar su inversión y generará 0.52 lempiras adicionales en ahorros para el primer año.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La implementación de nuevas estrategias organizacionales puede generar resistencia por parte de los colaboradores debido a la incertidumbre, el temor a perder estabilidad, el desconocimiento de los beneficios o la modificación de hábitos laborales previamente establecidos. En ese sentido, Servi Autos San José deberá desarrollar un proceso de gestión del cambio que promueva la aceptación de las nuevas prácticas administrativas, fortalezca el compromiso del personal y reduzca el impacto negativo durante la ejecución de la propuesta.

Su principal objetivo es Gestionar de manera efectiva la resistencia al cambio mediante acciones de comunicación, participación, capacitación y seguimiento que favorezcan la aceptación de la nueva estructura jerárquica y de las estrategias propuestas para fortalecer el clima organizacional.

TABLA 9. ESTRATEGIAS DE GESTION DE CAMBIO

Estrategia	Actividad	Responsable	Frecuencia
Comunicación transparente	Presentar oficialmente el proyecto y explicar los beneficios esperados.	Gerencia General	Inicio del programa
Participación del personal	Involucrar a los colaboradores en reuniones de retroalimentación y propuestas de mejora.	Gerencia y Supervisores	Mensual
Capacitación	Capacitar al personal sobre los nuevos manuales, procedimientos y funciones.	Recursos Humanos	Según cronograma
Liderazgo participativo	Mantener apertura para escuchar inquietudes y resolver dudas oportunamente.	Gerencia	Permanente

Reconocimiento	Reconocer públicamente la disposición y compromiso de los colaboradores durante el proceso de cambio.	Gerencia	Trimestral
Seguimiento	Aplicar encuestas de satisfacción y evaluación de clima organizacional para medir la aceptación del cambio.	Recursos Humanos	Semestral

Elaboración Propia.

Como en toda organización, siempre existe la resistencia al cambio y se consideran las siguientes acciones para el acompañamiento necesario hacia los colaboradores con acciones correctivas a favor de una buena gestión del clima organizacional:

TABLA 11. ACCIONES DE GESTIÓN ANTE LA RESISTENCIA

Posible resistencia	Acción correctiva	Responsable
Temor a nuevas responsabilidades	Explicar claramente las funciones mediante los descriptores de puestos.	Gerencia y Oficial de Gestión del Talento Humano
Incertidumbre por la nueva estructura	Presentar el organigrama y la cadena de mando mediante reuniones informativas.	Oficial Gestión del Talento Humano
Rechazo a nuevos procedimientos	Capacitar al personal y realizar acompañamiento durante el período de adaptación.	Gerencia General, Gerencia Administrativa y Operaciones
Desmotivación	Implementar el plan de reconocimientos y	Gerencia General y Oficial Gestión

	recompensas incluido en la propuesta.	del Talento Humano
Falta de comunicación	Establecer reuniones periódicas de seguimiento y espacios para resolver inquietudes.	Gerencia Administrativa

Elaboración Propia.

INDICADORES DE ÉXITO

Con el propósito de evaluar la efectividad de la propuesta de mejora, se establecen indicadores de éxito que permitirán a Servi Autos San José medir de manera sistemática los resultados obtenidos tras la implementación de las estrategias organizacionales planteadas. Estos indicadores facilitarán el monitoreo del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y permitirán evaluar el impacto generado en aspectos relacionados con la estructura jerárquica, el clima organizacional, la comunicación interna, la motivación, el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, servirán como una herramienta de seguimiento para identificar oportunidades de mejora continua y apoyar la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano y al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

TABLA 12. INDICADORES DE ÉXITO

Objetivo	Indicador de éxito	Cómo se mide	Meta	Frecuencia	Responsable
Implementar la nueva estructura organizacional	Puestos implementados	Número de puestos implementados respecto a los planificados	100%	Única evaluación	Gerencia General

Implementar los descriptores de puestos	Descriptores aprobados	Número de descriptores aprobados	100%	Única evaluación	Gestión de Talento Humano
Mejorar la comunicación interna	Colaboradores satisfechos con la comunicación	Resultado de encuesta interna	90% o más	Semestral	Gerencia General
Reducir la duplicidad de funciones	Casos de funciones duplicadas	Número de casos reportados	Reducir al mínimo	Trimestral	Supervisores
Implementar la evaluación de desempeño	Personal evaluado	Número de colaboradores evaluados	100%	Semestral	Gestión de Talento Humano
Cumplir el plan de capacitación	Capacitaciones realizadas	Número de capacitaciones ejecutadas	100%	Trimestral	Gestión de Talento Humano
Mejorar el clima organizacional	Satisfacción del personal	Resultado de encuesta de clima laboral	90% o más	Anual	Gerencia General
Fortalecer la cultura organizacional	Participación del personal	Número de colaboradores participantes en actividades internas	90% o más	Semestral	Gestión de Talento Humano
Incrementar el reconocimiento al personal	Reconocimientos entregados	Número de reconocimientos otorgados según el programa	100%	Trimestral	Gerencia General

Disminuir la rotación del personal	Permanencia del personal	Número de colaboradores que permanecen en la empresa durante el año	95% o más	Anual	Gerencia General
------------------------------------	--------------------------	---	-----------	-------	------------------

Elaboración Propia.

El cumplimiento de estos indicadores permitirá verificar el impacto real de la propuesta implementada. Alcanzar las metas establecidas proporcionará una mejora en la claridad de la estructura organizacional, la comunicación interna, el liderazgo, la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional y al incremento de la eficiencia operativa de Servi Autos San José.

MATRIZ DE RIESGOS

La implementación de estrategias organizacionales implica diversos factores de riesgo que pueden afectar el logro de los objetivos planteados. Por ello, se presenta la siguiente matriz, cuyo propósito es anticipar posibles eventos, definir acciones preventivas y establecer responsables para minimizar su impacto durante la ejecución del proyecto.

TABLA 11. MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo Identificado	Impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Estrategia de Mitigacion
Resistencia de los socios fundadores a delegar la toma de dicciones.	Alto	Alta	Establecer un "Comité de Transición" donde las decisiones operativas se deleguen, pero las decisiones financieras y estratégicas sigan requiriendo la firma de los socios.
Rechazo del personal operativo a los nuevos descriptores de puestos	Medio	Media	Vincular la adopción de las nuevas funciones estrictamente al nuevo esquema de incentivos económico y no monetarios.
Falta del seguimiento constante en las operaciones	Medio	Alto	Nombrar un Líder del Proyecto interno (Administrativo u operativo) que dedique 3 horas semanales exclusivas a auditar el cumplimiento del plan
Conflictos por líneas de autoridad mal entendidas.	Alto	Media	Publicar de manera visible organigrama en un área determinada y realizar simulacros de flujo de órdenes mediante mapas de procesos

TABLA 12. CONGRUENCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORÍAS DE SUSTENTO	VARIABLES	POBLACIÓN	TÉCNICAS	CONCLUSIONES	NOMBRE DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA
Diagnóstico de la Estructura Jerárquica y su relación con el Clima Organizacional en Servi Autos San José	Analizar la influencia de la estructura jerárquica en el clima organizacional de Servi Autos San José con la finalidad de identificar áreas de mejora que contribuyan en el fortalecimiento del desempeño laboral de los colaboradores.	Identificar la estructura organizacional actual y cómo están establecidas la distribución de funciones.	Clima Organizacional George Litwin y Robert Stringer	Estructura Jerárquica	Colaboradores de Servi Autos San José	Encuesta	Se determinó que la estructura organizacional actual de Servi Autos San José opera bajo un modelo empírico y centralizado en los socios fundadores.	Diseño de Estrategias de la Estructura Jerárquica y la Fortalecimiento del Clima Organizacional para Servi Autos San José	Establecer líneas jerárquicas explícitas de autoridad, subordinación y líneas de control idóneos para los colaboradores

		Analizar las principales dificultades en la descripción de puestos con relación en la duplicidad de funciones y claridad de roles	Talento Organizacional de Dave Ulrich	Clima Organizacional			El diagnóstico demuestra la inexistencia de perfiles y descriptores de puestos técnicos estandarizados, provocando una marcada ambigüedad y conflicto de rol.		Diseñar los perfiles de puestos oficiales para eliminar la ambigüedad operativa y delimitar las responsabilidades
		Determinar la percepción del clima organizacional actual en la empresa considerando la comunicación, motivación, etc.	Teoría de la Estructura Organizacional de Henry Mintzberg				Un contundente 70% de los encuestados reportó la ausencia de un sentido de pertenencia y falta de alineación axiológica con la empresa. El 70% experimenta un desequilibrio entre sus responsabilidades		Mejorar los canales de comunicación para mitigar los atrasos en la toma de decisiones

							s laborales y su vida personal		
		Identificar los aspectos que afectan la coordinación interna y su relación con el desempeño laboral.					Los resultados demuestran que el 60% del personal percibe un letargo y atraso crítico en la toma de decisiones ante imprevistos en la planta.		Elevar los niveles de motivación intrínseca y extrínseca del personal mediante incentivos monetarios y no monetarios vinculados al desempeño.

		Proponer una estrategia de mejora del clima organizacional				Se concluye que el capital humano de Servi Autos San José posee una madurez psicológica latente y capacidades de autoliderazgo, dado que el 60% optimiza activamente los recursos de la planta y el 50% exhibe proactividad ante contingencias operativas		
--	--	--	--	--	--	---	--	--

Elaboración Propia.

BIBLIOGRAFÍA

Becker, B., Huselid, M., y Ulrich, D. (2002). *El cuadro de mando de RR.HH. en la empresa: conectando las personas, la estrategia y el rendimiento*. Gestión 2000.

Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC). (2024). *Informe Económico de la Región del Valle de Sula y Diagnóstico de Competitividad de las MIPYMES*. Ediciones CCIC. San Pedro Sula, Honduras. [Verificable a través de los reportes anuales de la Unidad de Desarrollo Empresarial de la CCIC].

Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). (2023). *Boletín Económico Laboral: El impacto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la generación de empleo y el PIB en Honduras*. Departamento de Estudios Económicos, COHEP. Tegucigalpa, Honduras. [Verificable en el portal oficial de estadísticas del COHEP].

Hernando, M., y Van, J. (2007). *Cultura organizacional, factores motivacionales y brechas de competencia en entornos corporativos contemporáneos*. Editorial Deusto.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) y COHEP. (2022). *Encuesta Nacional de Empresas en Honduras: Factores determinantes del entorno para empresas sostenibles y dinámicas de rotación del talento*. Oficina de la OIT para América Central. [Verificable en el repositorio digital de la OIT bajo evaluaciones de entornos para empresas sostenibles - EESE Honduras].

Zelaya, J. M., y Aguilera, L. F. (2025). Relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Empresa Camaronera del Sur de Honduras. *Sapientia Postgraduate*, 4(1), 22-38. <https://revistas.unicah.edu/index.php/sapientia-postgraduate/article/view/13>

Organización Internacional del Trabajo [OIT] y Consejo Hondureño de la Empresa Privada [COHEP]. (2022). *Encuesta Nacional de Empresas en Honduras: Factores determinantes del entorno para empresas sostenibles y dinámicas de rotación del talento*. Oficina de la OIT para América Central.

Ivarado-Torres, W. Y., Castro-Ramírez, N. A., y Fajardo-Campaña, C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral: un análisis relacional en las organizaciones de servicios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1391. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588

Alvarado, M. E., y Rodríguez, K. J. (2024). *Diseño de estrategias para optimizar la gestión del clima laboral y su impacto en el rendimiento: Caso sector servicios y agroindustrial*. [Trabajo Final de Graduación de Maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana]. Repositorio Institucional UNITEC. <https://repositorio.unitec.edu>

Sánchez-Gómez, K. L., y Meléndez, A. R. (2023). Calidad de vida laboral y factores de riesgo psicosocial en el sector servicios del departamento de Cortés, Honduras. *Innovación y Desarrollo Empresarial (IDE)*, 12(2), 112-135.

Ulrich D (2020), "HR's ever-emerging contribution". Strategic HR Review, Vol. 19 No. 6 pp. 251–257, Doi: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2020-0071>

Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR Talent and the New HR Competencies*. Human Resource Management Journal / The RBL Group. [Enlace al Reporte de Investigación Global de Michigan/RBL](#).

Gallup Inc. (2023-2025). *State of the Global Workplace Report*. Gallup Press. (Estudio analítico sobre los impactos financieros del compromiso y reducción de rotación).

García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 22-33. Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7520686.pdf>

Marroquín, C. S., & Ruiz, W. L. (2019). *Diagnóstico situacional del clima organizacional en las empresas constructoras* (Trabajo final de graduación de posgrado). Universidad Tecnológica de Centroamérica (UNITEC).
<https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/11150/11653142-11633123-enero2019-m21-t.pdf>

- Osorio, C. L. (2020). *Estudio del clima laboral con relación al desempeño y el grado de satisfacción de los colaboradores* (Tesis de maestría). Facultad de Postgrado, UNITEC.

ANEXOS

Carta de Autorización de Empresa

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

SPS Cortes 17 / 05 / 2026
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Aida Mantua Lobo
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente General
(Puesto Laboral)

Servi Autos San José
(Empresa o Institución)

Col. San Roberto de Suk
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Aida Mantua Lobo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial en Competencias Directiva y Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema Diagnóstico de la Estructura Jerárquica y su relación con el clima organizacional en Servi Autos San José por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar:

Una encuesta a los colaboradores de Servi Autos San José

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Jenny Ferrera
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 221326

Minian Pavón
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 21923098

Por este medio, Servi Autos San José
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Aida M Lobo



Juiss Aguilar

Formato Validación de Contenido por Juicio de Expertos

Formato de Validación de Contenido por Juicio de Expertos Método CVC de Hernández-Nieto (2002)

Datos del experto

Nombre: LENI KARINA RIVERA BAUTISTA

Grado académico: Máster

Especialidad: Finanzas

Institución: Universidad de San Pedro Sula

Instrucciones

Ítem	Enunciado	Claridad	Coherencia	Pertinencia	Redacción	Observaciones
1	¿Cómo inicia operaciones Servi Autos San José?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
2	En general, ¿Cómo inicia operaciones Servi Autos San José?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
3	¿Cómo describirías tu estilo de gestión y la forma en que se relaciona diariamente con los mecánicos y personal de atención?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
4	¿Cuáles son los canales principales para transmitir órdenes de trabajo o cambios en los procesos operativos?	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
5	¿Existen roles de supervisión intermedios (ej. un jefe de taller) o la relación de mando es	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

	totalmente directa con usted?					
6	¿Qué tan fluida considera que es la comunicación entre los mismos colaboradores durante las jornadas de mayor carga de trabajo?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
7	Cuando surge un desacuerdo por un mal procedimiento o un cliente insatisfecho, ¿cómo se suele resolver dentro del equipo?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (6)	
8	¿Sientes que los empleados expresan sus inquietudes de forma transparente o existe cierta resistencia a hablar?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
9	¿Qué factores considera que mantienen motivado al personal en su día a día?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
10	¿Cuentan actualmente con esquemas de incentivos, comisiones por venta de lubricantes/servicios o reconocimientos verbales?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
11	¿Cómo evaluarías el nivel de rotación de personal en el	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	

	lubricentro durante el último año?					
12	¿Cómo percibe el estado actual de las instalaciones, fosas, elevadores y herramientas respecto a lo que el equipo necesita para trabajar con comodidad?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
13	¿El equipo utiliza de manera constante sus Equipos de Protección Personal (EPP) y sigue los protocolos de seguridad?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
14	¿Considera que la distribución de turnos y la carga horaria generan fatiga excesiva en el personal?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
15	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del equipo humano actual?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
16	¿Qué aspecto específico del clima laboral te gustaría que revelara la encuesta que se aplicará a los 10 colaboradores?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	
17	¿Qué tipo de cambios estarías dispuesto a implementar según los resultados que obtengamos?	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	1 2 3 4 (5)	

Valore cada ítem en una escala de 1 a 5 según los criterios indicados. Agregue observaciones cuando considere necesario.

Escala

1=Inaceptable

2=Deficiente

3=Regular
4=Bueno
5=Excelente

Comentarios generales

Realizar Siguete NPS por clima laboral.

Firma del experto:



Fecha: 19/mayo/2026

----- Forwarded message -----

From: **LENI KARINA RIVERA BAUTISTA** <leni.rivera@usap.edu>

Date: Mon, May 11, 2026 at 10:54 AM

Subject: validación

To: JENNY MARIELA FERRERA LOBO <119010@usap.edu>

Saludos cordiales,

Máster

Leni Karina Rivera Bautista

Directora
Escuela de Turismo y Lenguas Extranjeras

UNIVERSIDAD DE SAN PEDRO SULA
Campus Universitario, Avenida Circunvalación
San Pedro Sula, Honduras

+504 25618727
leni.rivera@usap.edu
www.usap.edu

USAP
Powered by **Arizona State University**



Anexo 2. Formato de Encuesta

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales. Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☒ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales. Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☒ Totalmente de desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - ☒ De acuerdo
 - ☐ Totalmente de acuerdo
-

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales. Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☒ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales. Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpo con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
 - ☒ En desacuerdo
 - ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Totalmente de acuerdo
-

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
 - ☐ En desacuerdo
 - ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - ☐ De acuerdo
 - ☐ Totalmente de acuerdo
-

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Encuesta del Clima Organizacional

El propósito de esta encuesta es conocer la percepción de los colaboradores y el personal administrativo sobre la gestión del talento humano, la estructura organizacional, la motivación, la descripción de roles y el desempeño laboral dentro de la organización. La información recopilada es de carácter académico y de investigación. Su participación es de carácter voluntario y las respuestas son confidenciales.

Conteste de manera voluntaria a cada pregunta, basado en su experiencia dentro de la organización.

1. Los canales de comunicación internos de la empresa permiten que la información sobre mis tareas y responsabilidades llegue de manera clara, oportuna y sin distorsiones.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

2. Existe apertura por parte de la gerencia para escuchar y considerar las sugerencias, quejas o ideas que los colaboradores expresan hacia los jefes inmediatos?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. La información sobre los cambios, metas y decisiones importantes de la empresa se comparte de forma transparente con todo el personal?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

4. Mis funciones, tareas y responsabilidades diarias están claramente definidas por escrito, evitando cualquier tipo de confusión sobre lo que se espera de mi trabajo?

- ☐ Totalmente de desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. Existe una falta de confianza y mala comunicación con mis compañeros de trabajo que dificultan la resolución conjunta de problemas y el logro de las metas del equipo.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

6. Mi rendimiento laboral están fundamentados en objetivos y responsabilidades previamente establecidos y comunicados por la empresa?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

7. Siento que mi trabajo en la empresa me permite aplicar mis habilidades y conocimientos plenamente, generándome un sentimiento de realización personal.

- ☒ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

8. Percibo que existe un equilibrio adecuado entre mis responsabilidades laborales y mi vida personal, lo cual impacta positivamente en mi bienestar general.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

9. Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización y considero que mis valores personales están alineados con la cultura y objetivos de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

10. Cumpló con los estándares de calidad y tiempos de respuesta exigidos en mis tareas, asegurando la satisfacción del cliente final.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

11. Busco optimizar el uso de los recursos (materiales, herramientas y tiempo) para maximizar los resultados de mi trabajo diario sin comprometer la seguridad.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

12. Muestro iniciativa para resolver problemas técnicos imprevistos y me esfuerzo por alcanzar los objetivos semanales propuestos por la gerencia.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

13. La cadena de mando está claramente establecida, permitiéndome identificar con precisión a quién debo reportar y de quién debo recibir instrucciones directas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☒ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

14. La autoridad y los niveles jerárquicos actuales facilitan la toma de decisiones rápida ante situaciones críticas o imprevistos operativos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☒ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

15. La estructura organizacional actual define de manera efectiva los límites de autoridad y supervisión, evitando la duplicidad de mandos o instrucciones contradictorias.

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☒ En desacuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

This form was created inside of Universidad de San Pedro Sula.

Google Forms

Anexo 13. Hoja de Orden de Servicios



SERVI AUTOS SAN JOSÉ

LUBRICENTRO | SERVICIO RÁPIDO | REPUESTOS | FRENOS

Bo. San José, 5 Calle, 10-11 Ave., San Pedro Sula, Cortés, Honduras
(504) 2550-xxxx
serviautossanjose@gmail.com

ORDEN DE SERVICIO

Nº 000001

Fecha: ____ / ____ / ____

Hora: ____

1. DATOS DEL CLIENTE

Nombre del Cliente: _____ Teléfono: _____
Dirección: _____ Correo: _____
Nº de Cliente (si aplica): _____ Asesor / Cajero: _____

2. DATOS DEL VEHÍCULO

Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____ Color: _____
Placa: _____ Kilometraje: _____ Nº de Chasis (VIN): _____

3. SERVICIOS SOLICITADOS / TRABAJOS A REALIZAR

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO O REPUESTO	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
				L -
				L -
				L -
				L -
				L -
				L -
				L -
				L -

Observaciones / Solicitudes del Cliente:

SUBTOTAL	L -
DESCUENTO	L -
IMPUESTOS (15%)	L -
TOTAL A PAGAR	L -

4. AUTORIZACIÓN DEL CLIENTE

Autorizo a SERVI AUTOS SAN JOSÉ a realizar los trabajos descritos anteriormente y acepto los términos y condiciones del servicio.

Firma del Cliente: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

5. USO INTERNO

Trabajo Terminado: ☐ Sí ☐ No

Vehículo Entregado: ☐ Sí ☐ No

Técnico Responsable: _____

Observaciones Técnicas: _____

Firma del Asesor / Cajero

Firma del Técnico Responsable

Firma de Recepción del Cliente

Calidad, confianza y servicio que te mantienen en marcha.

Anexo 14. Bitácora de Operaciones



SERVI AUTOS SAN JOSÉ

LUBRICENTRO | SERVICIO RÁPIDO | REPUESTOS | FRENOS

Bo. San José, 5 Calle, 10-11 Ave., San Pedro Sula, Cortés, Honduras
(504) 2550-xxxx
serviautossanjose@gmail.com

BITÁCORA DE OPERACIONES

N° DE BITÁCORA: 000001

FECHA: ____ / ____ / ____

DÍA: LUN ☐ MAR ☐ MIÉ ☐
JUE ☐ VIE ☐ SÁB ☐ DOM ☐

1. INFORMACIÓN GENERAL

RESPONSABLE: _____ PUESTO: _____ TURNO: Mañana ☐ Tarde ☐ Noche ☐

ÁREA / DEPARTAMENTO: _____ HORA DE INICIO: _____ HORA FINAL: _____

2. RESUMEN DE OPERACIONES DEL DÍA

TIPO DE SERVICIO	CANTIDAD			OBSERVACIONES
	PROGRAMADO	REALIZADO	PENDIENTE	
Cambio de Aceite				
Mantenimiento Rápido				
Servicio de Frenos				
Revisión de Baterías				
Venta / Instalación de Repuestos				
Otras Operaciones				
TOTAL GENERAL				

3. INCIDENCIAS / NOVEDADES DEL DÍA

Describir cualquier situación relevante, retrasos, fallas, quejas, accidentes o eventos importantes.

4. RECURSOS UTILIZADOS

RECURSO	DETALLE	CANTIDAD / USO
Personal		
Equipos / Herramientas		
Materiales / Insumos		
Productos / Lubricantes		
Otros		

5. CONTROL DE CALIDAD Y SEGURIDAD

VERIFICACIONES REALIZADAS	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES / ACCIONES CORRECTIVAS
Equipos en buen estado				
Áreas de trabajo limpias y ordenadas				
Uso de EPP (Equipo de Protección Personal)				
Cumplimiento de normas de seguridad				
Manejo adecuado de residuos / aceites usados				

6. CIERRE DE LA JORNADA

¿Se cumplieron los objetivos del día? Sí ☐ No ☐ % de Cumplimiento: _____ %

Comentarios Finales: _____

FIRMA DEL RESPONSABLE
DE TURNO

FIRMA DEL SUPERVISOR
O GERENTE

FECHA Y HORA DE REVISIÓN
____ / ____ / ____

★ CALIDAD, CONFIANZA Y SERVICIO QUE TE MANTIENEN EN MARCHA. ★

Anexo 15. Check List Inspección de Vehículos



SERVI AUTOS SAN JOSÉ

LUBRICENTRO | SERVICIO RÁPIDO | REPUESTOS | FRENOS

CHECK LIST DE INSPECCIÓN DE VEHÍCULO

Nº DE INSPECCIÓN

000001

FECHA: ____ / ____ / ____

HORA: ____

1. DATOS DEL CLIENTE

Nombre del Cliente: _____ Teléfono: _____
 Dirección: _____ Correo: _____
 N° de Cliente (si aplica): _____ Asesor / Cajero: _____

2. DATOS DEL VEHÍCULO

Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____ Color: _____
 Placa: _____ Kilometraje: _____ N° de Chasis (VIN): _____

✓ OK: En buen estado

⚠ AV: Atención / Requiere ajuste

✗ NO: Requiere reparación inmediata

— NA: No aplica

3. MOTOR Y FLUIDOS	OK	AV	NO	NA
Nivel de aceite de motor	☐	☐	☐	☐
Estado del aceite de motor	☐	☐	☐	☐
Nivel de refrigerante	☐	☐	☐	☐
Nivel de líquido de frenos	☐	☐	☐	☐
Nivel de líquido de dirección	☐	☐	☐	☐
Nivel de líquido limpiaparabrisas	☐	☐	☐	☐
Fugas de fluidos visibles	☐	☐	☐	☐

4. FRENOS	OK	AV	NO	NA
Pastillas / Zapatas	☐	☐	☐	☐
Discos / Tambores	☐	☐	☐	☐
Nivel de líquido de frenos	☐	☐	☐	☐
Mangueras / Tuberías	☐	☐	☐	☐
Freno de estacionamiento	☐	☐	☐	☐
Prueba de funcionamiento (pedal / respuesta)	☐	☐	☐	☐

5. NEUMÁTICOS Y SUSPENSIÓN	OK	AV	NO	NA
Estado de neumáticos (desgaste / daños)	☐	☐	☐	☐
Presión de neumáticos	☐	☐	☐	☐
Alineación	☐	☐	☐	☐
Balanceo	☐	☐	☐	☐
Amortiguadores	☐	☐	☐	☐
Componente de suspensión (rótulas, bujes, etc.)	☐	☐	☐	☐

6. SISTEMA ELÉCTRICO	OK	AV	NO	NA
Batería (estado / carga)	☐	☐	☐	☐
Luces (altas, bajas, direccionales, stop, reversa, direccionales)	☐	☐	☐	☐
Tablero de instrumentos	☐	☐	☐	☐
Sistema de arranque	☐	☐	☐	☐
Sistema de carga (alternador)	☐	☐	☐	☐
Limpiaparabrisas / Plumas	☐	☐	☐	☐

7. CARROCERÍA Y SEGURIDAD	OK	AV	NO	NA
Parabrisas y cristales	☐	☐	☐	☐
Espejos retrovisores	☐	☐	☐	☐
Cinturones de seguridad	☐	☐	☐	☐
Claxon	☐	☐	☐	☐
Extintor de incendios	☐	☐	☐	☐
Estado general de carrocería (golpes, corrosión, etc.)	☐	☐	☐	☐

8. ESCAPE Y EMISIONES	OK	AV	NO	NA
Sistema de escape (fugas / daños)	☐	☐	☐	☐
Emisiones de humo (color / densidad)	☐	☐	☐	☐
Nivel de ruido del escape	☐	☐	☐	☐

OBSERVACIONES GENERALES

RECOMENDACIONES

RESULTADO DE LA INSPECCIÓN

- ☐ VEHÍCULO EN BUEN ESTADO
☐ REQUIERE ATENCIÓN / AJUSTE
☐ REQUIERE REPARACIÓN INMEDIATA

PRÓXIMA REVISIÓN RECOMENDADA

Fecha: ____ / ____ / ____
 Kilometraje: _____

INSPECCIONADO POR
(Técnico)

REVISADO POR
(Supervisor / Jefe de Taller)

RECIBIDO POR
(Cliente)



CALIDAD, CONFIANZA Y SERVICIO
QUE TE MANTIENEN EN MARCHA.



¡GRACIAS POR SU CONFIANZA!

Anexo 16. Análisis FODA



Anexo 17. Evaluación 90 Grados



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 90°

(JEFE – EMPLEADO)

— Trabajamos con pasión, servimos con confianza. —





Nota: La evaluación 90° significa que únicamente el jefe evalúa al empleado.

ESCALA DE EVALUACIÓN (Likert 1 a 5)

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Nombre del Evaluador (Jefe): _____

Fecha de Evaluación: _____

Período Evaluado: _____

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ESCALA DE EVALUACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	 CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD Cumple con sus tareas, plazos y responsabilidades asignadas.					
2	 CALIDAD DEL TRABAJO Realiza su trabajo con calidad y atención al detalle.					
3	 CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA Domina sus conocimientos técnicos y aplica adecuadamente las normas y procedimientos.					
4	 TRABAJO EN EQUIPO Colabora con sus compañeros y mantiene relaciones respetuosas.					
5	 COMUNICACIÓN Se comunica de manera clara, oportuna y efectiva.					
6	 ACTITUD Y COMPROMISO Muestra actitud positiva, compromiso e iniciativa para lograr los objetivos.					
7	 ORIENTACIÓN AL CLIENTE Brinda un trato respetuoso y enfocado en la satisfacción del cliente.					
8	 SEGURIDAD E HIGIENE Cumple con las normas de seguridad y mantiene su área de trabajo limpia y ordenada.					
9	 INICIATIVA Y MEJORA CONTINUA Propone mejoras y busca soluciones a los problemas.					
10	 VALORES Y ÉTICA Actúa con honestidad, respeto y responsabilidad.					



RETROALIMENTACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

 **Fortalezas clave demostradas:** _____

 **Áreas de mejora identificadas:** _____

 **Plan de acción acordado (compromisos Jefe – Empleado):** _____



Firma del Empleado



Firma del Jefe Evaluador

Servi Autos San José

Trabajamos con pasión, servimos con confianza.

www.serviautos-sanjose.com




Anexo 18. Resultados de Evaluación 90 Grados

