



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
DEL CLIMA LABORAL DE NATURALAC**

SUSTENTADO POR:

MAGDA NOHELIA MONTALVÁN GÓMEZ

SCARLETH SUSETH FLORES CABRERA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA M.D.C., F.M., HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2025

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ GUEVARA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL JAVIER

ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN
DEL CLIMA LABORAL DE NATURALAC**

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

MÁSTER EN

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

ASESOR TEMÁTICO

MARÍA ELENA MORAZÁN BARRIENTOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

GABRIELA HUNG

LISETTE CARCAMO

JULISSA CORTES

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

Magda Nohelia Montalván Gómez

Scarleth Suseth Flores Cabrera

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL

CLIMA LABORAL DE NATURALAC NOMBRE DEL

MAESTRANDO:

MAGDA NOHELIA MONTALVÁN GÓMEZ SCARLETH

SUSETH FLORES CABRERA

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias para mejorar el índice de clima laboral en NATURALAC, identificando oportunidades en la gestión organizacional para alcanzar resultados mínimos del 88% en futuras mediciones. Se empleó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, aplicando encuestas estructuradas a 241 empleados operativos y 15 líderes de área, seleccionados mediante muestreo por caso tipo, bajo criterios específicos de antigüedad laboral, tipo de contratación y evaluación del jefe de área. Las encuestas se centraron en las dimensiones del clima laboral más afectadas, según los resultados de la encuesta de *Great Place to Work* (Gran Lugar para Trabajar) de 2022, 2023 y 2024, siendo la percepción del favoritismo, reconocimiento y cumplimiento, comunicación y desarrollo profesional. Se encontró que el personal operativo asocia el favoritismo a factores personales como relaciones interpersonales y antipatía, mientras que los líderes lo relacionan con falta de criterios claros y poca experiencia en liderazgo. Se identificó una percepción de escaso reconocimiento al trabajo adicional, ideas innovadoras y desempeño, lo que impacta la motivación. En comunicación, se detectaron barreras como el uso de medios inefectivos para transmitir la información y disparidad de opiniones con respecto al interés demostrado por líderes y colaboradores. Respecto al desarrollo profesional, se identificó la ausencia de planes de carrera claros, una oferta de capacitación limitada y falta de apoyo de los líderes en el crecimiento de sus equipos. Como resultado del estudio, se diseñaron estrategias para abordar estas problemáticas y fortalecer el clima laboral en la organización.

Palabras claves: Clima laboral, Estrategia, Liderazgo, Motivación, Optimización.



GRADUATE SCHOOL

**DESIGN OF STRATEGIES TO OPTIMIZE THE WORKPLACE CLIMATE
MANAGEMENT AT NATURALAC**

STUDENT NAME:

**MAGDA NOHELIA MONTALVÁN GÓMEZ SCARLETH
SUSETH FLORES CABRERA**

ABSTRACT

The research aimed to develop strategies to improve the workplace climate index at NATURALAC by identifying opportunities in organizational management, with the objective of reaching at least 88% in future evaluations. A quantitative, descriptive approach was applied, utilizing structured surveys conducted with 241 operational employees and 15 area leaders. Participants were selected through purposive sampling based on criteria such as tenure, contract type, and area manager evaluations. The surveys focused on the workplace climate dimensions most affected, as identified in the Great Place to Work surveys from 2022, 2023, and 2024. These dimensions included perceptions of favoritism, recognition and compliance, communication, and professional development. The findings revealed that operational employees linked favoritism to personal relationships and biases, whereas leaders associated it with a lack of clear evaluation criteria and limited leadership experience. Employees also reported a lack of recognition for additional work, innovative contributions, and overall performance, which negatively influenced motivation. In terms of communication, obstacles were identified, such as ineffective information channels and differing perceptions between leaders and employees regarding engagement. Regarding professional development, the study highlighted the absence of clear career paths, limited training opportunities, and insufficient leadership support for team growth. Based on these insights, specific strategies were developed to address these challenges and foster a more positive workplace climate within the organization.

Key words: Laboral Climate, Leadership, Motivation, Optimization, Strategy.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la fuente inagotable de sabiduría en cada paso de este camino. Sin Su gracia y Su amor, este logro no habría sido posible.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable y su constante inspiración. A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia; a mis hermanos, por su compañía y aliento en los momentos difíciles; ya todos aquellos que, con su amor y confianza, han sido parte fundamental de este viaje.

Magda Nohelia Montalván Gómez

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por guiarme en este camino y permitirme crecer tanto personal como profesionalmente.

A mi hijo, Rodrigo Calderón Flores, cuyo amor y presencia han sido mi mayor motor. Comencé este camino llevándole en mi vientre y lo concluyo con la certeza de que el esfuerzo, la disciplina y la resiliencia son los pilares del éxito. Este logro es suyo también, su llegada me enseñó que no hay límites cuando el propósito es claro y la motivación es inquebrantable.

A mis sobrinos, Leah y Karlo Gutiérrez Flores, por su energía y pasión por la vida. Estoy segura de que, con su determinación y talento, llegarán muy lejos.

A mi esposo, padres y hermanos, por su amor, apoyo y ejemplo constante. Y a todos los que fueron parte del proceso, gracias por creer en mí.

Scarleth Suseth Flores Cabrera

AGRADECIMIENTO

Damos gracias a Dios por permitirnos culminar esta nueva meta profesional y ser nuestro pilar fundamental en todos nuestros asuntos de vida.

A la empresa NATURALAC por brindarnos la oportunidad de realizar este estudio en sus instalaciones. Expresamos nuestro especial agradecimiento a su Gerente de Recursos Humanos,

Gerente de Desarrollo Organizacional y Gerente de Recursos Humanos Regional, cuya apertura, guía y colaboración, fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

A nuestros catedráticos, por compartir su sabiduría con esmero, paciencia y perseverancia durante toda nuestra trayectoria académica. Sus enseñanzas han sido fundamentales en nuestra formación.

A nuestras asesoras, MSc. María Elena Morazán y MSc. Patricia Villalta, quienes con su dedicación, orientación y valioso tiempo nos acompañaron en todo momento en la construcción de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 MACROENTORNO Y MICROENTORNO.....	9
2.1.1.1 MICROENTORNO: CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	9
2.1.1.2 MACROENTORNO: CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.....	10
2.1.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN CLIMA LABORAL.....	12
2.1.2.1 FACTORES ORGANIZACIONALES	12
2.1.2.2 FACTORES PSICOSOCIALES	13
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	13
2.2.1 CLIMA LABORAL.....	13
2.2.1.1 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CLIMA LABORAL.....	14
2.2.1.2 DEFINICION MODERNA DE CLIMA LABORAL	16
2.2.2 MOTIVACIÓN.....	16
2.2.3 LIDERAZGO	17
2.3 TEORIAS DE SUSTENTO	18
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	18

2.3.1.1	TEORÍAS DEL CLIMA LABORAL.....	18
2.3.1.2	TEORÍAS DE LIDERAZGO.....	23
2.3.1.2	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	26
2.3.2	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS	30
2.3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	32
2.4	MARCO LEGAL	34
2.4.1	NORMATIVA NACIONAL	35
2.4.1.1	CÓDIGO DE TRABAJO DE HONDURAS	35
2.4.1.2	LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (1993).....	35
2.4.1.3	LEY DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL (IHSS)	35
2.4.2	NORMATIVA INTERNACIONAL	36
2.4.2.1.	TRATADOS INTERNACIONALES (CONVENIOS DE LA OIT).....	36
CAPÍTULO III.	METODOLOGIA	36
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	37
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	38
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	41
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	41
3.2	ENFOQUE Y METODOS	43
3.2.1	ENFOQUE	43
3.2.2	ALCANCE	44
3.2.3	DISEÑO	44
3.2.4	MÉTODOS.....	44
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1	POBLACION	45
3.3.2	MUESTRA.....	46
3.3.2.1	SELECCIÓN DE LA MUESTRA OPERATIVA.....	46
3.3.2.2	SELECCIÓN DE LA MUESTRA DE LÍDERES.....	50
3.3.2.2.1	CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE LIDERES.....	51
3.3.3	TÉCNICA DE MUESTREO	52
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	53

3.4.1 TÉCNICAS.....	53
3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS	53
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	55
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	57
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	57
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	57
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	59
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	59
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	60
4.2.1 PERCEPCIÓN DE FAVORITISMO.....	60
4.2.2 RECONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO.....	64
4.2.3 COMUNICACIÓN.....	68
4.2.4 DESARROLLO PROFESIONAL.....	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1 CONCLUSIONES.....	76
5.2 RECOMENDACIONES	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	78
6.1 PLAN DE ESTRATEGIAS OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN NATURALAC.....	79
6.2 JUSTIFICACIÓN.....	79
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	79
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL	80
6.4.1 ANÁLISIS CORREGIR, AFRONTAR, MITIGAR Y EXPLOTAR (CAME)	81
6.4.1.1 CORREGIR (Debilidades a mejorar)	81
6.4.1.2 AFRONTAR (Amenazas internas a mitigar)	82
6.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN.....	84
6.4.2.1 ESTRATEGIAS	84
6.4.3 DESARROLLO DEL PLAN.....	89

6.4.3.1 FASE DE INICIO Y APROBACIÓN	90
6.4.3.2 FASE DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	90
6.4.3.3 FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	91
6.4.3.5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	92
6.5 MEDIDAS DE CONTROL.....	102
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	103
6.6.1 ACERCA DEL PRESUPUESTO.....	106
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXOS	120
ANEXO 1. ENCUESTA DE DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL – PARA MUESTRA OPERATIVA	120
ANEXO 2. ENCUESTA DE DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL – PARA MUESTRA DE LÍDERES	123
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica	38
Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables	41
Tabla 3. Población	45
Tabla 4. Tamaño de la muestra operativa	48
Tabla 5. Tamaño de la muestra de líderes	50
Tabla 6. Estructura de instrumentos.	52
Tabla 7. Plan de Mejora de la Transparencia en la asignación de tareas y ascensos	93
Tabla 8. Plan de Mejora de Reconocimiento, Recompensas y Salario Emocional	95
Tabla 9. Plan de Mejora de Cumplimiento de promesas y comunicación líder-operativo	96
Tabla 10. Plan de Mejora de Retención de Talento y Desarrollo Profesional	98
Tabla 11. Plan de Mejora del Liderazgo y Confianza	99
Tabla 12. Plan de Mejora de la Cultura de Participación	100
Tabla 13. Plan de Mejora Creación de un Plan de Carrera Estructurado	101
Tabla 14. Indicadores de Estrategias para optimizar el Clima Laboral en NATURALAC	102
Tabla 15. Cronograma de Implementación	104
Tabla 16. Presupuesto	106
Tabla 17. Concordancia de los segmentos	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow.	27
Figura 2. Esquema de variables de estudio	40
Figura 3. Diagrama de enfoque y métodos de investigación	44
Figura 4. Antigüedad laboral de la muestra operativa.	48
Figura 5. Antigüedad laboral de la muestra de líderes.	50

Figura 6. Frecuencia de asignación injusta de tareas importantes en personal operativo. 59

Figura 7. Razones por las que se presenta el favoritismo según personal operativo. 60

Figura 8. Razones por las que se presenta el favoritismo según los líderes de área. 61

Figura 9. Cambios necesarios para un trato equitativo según los líderes de área. 62

Figura 10. Percepción de reconocimiento de los esfuerzos adicionales según personal operativo.
.....
63

Figura 11. Áreas en las que el personal operativo siente que no es reconocido de forma justa. ... 64

Figura 12. Áreas en las que los líderes consideran que el personal no es reconocido de forma
justa.
65

Figura 13. Percepción del cumplimiento de promesas por parte de los líderes, según personal
operativo.
66

Figura 14. Razones del incumplimiento de las promesas según los líderes de área. 67

Figura 15. Transparencia de líderes en decisiones importantes según personal operativo. 68

Figura 16. Claridad de la información recibida según el personal operativo. 69

Figura 17. Facilidad para acceder a los líderes de la empresa. 69

Figura 18. Barreras de comunicación percibidas por el personal operativo y líderes de área. 70

Figura 19. Percepción de falta de transparencia de la empresa en la toma de decisiones según los
líderes de área.
71

Figura 20. Oportunidad de capacitación y desarrollo según personal operativo. 72

Figura 21. Apoyo del líder para el desarrollo profesional según el personal operativo. 73

Figura 22. Sugerencias para mejorar el desarrollo profesional. 74

Figura 23. Limitaciones para el desarrollo profesional según líderes de área. 75

Figura 24. Análisis FODA NATURALAC 81

Figura 25. Plan de estrategias NATURALAC 92

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un factor determinante en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores dentro de una organización. Dessler (2022) plantea que el clima laboral es el conjunto de percepciones y significados compartidos por los empleados sobre su entorno de trabajo, influyendo en el dimensiones como la preocupación por el bienestar de los empleados, el comportamiento de los supervisores, políticas y las recompensas. Un ambiente laboral positivo se asocia con un mayor rendimiento, satisfacción, compromiso y crecimiento profesional.

Natura Láctea S.A de C.V (NATURALAC), empresa líder en la producción y distribución de productos lácteos en Centroamérica, ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer el clima laboral, logrando avances significativos. Uno de sus logros más destacados es la certificación de *Great Place to Work* (Gran Lugar para Trabajar) en los años 2022, 2023 y 2024. Sin embargo, a pesar de estos reconocimientos y de las estrategias implementadas, el índice de clima laboral medido a través de esta encuesta se ha mantenido estancado en un 84%, sin alcanzar el objetivo anual del 88%. Este estancamiento sugiere la presencia de factores subyacentes que limitan la mejora continua en la percepción del clima laboral. Por lo cual, esta investigación responde a la necesidad de identificar estos factores y abordarlos a través del diseño de estrategias fundamentadas en teorías de liderazgo y motivación.

Para abordar esta problemática, se empleó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, aplicando encuestas estructuradas a personal operativo y líderes de área con el fin de analizar su percepción sobre las dimensiones del clima laboral más afectadas: favoritismo, reconocimiento y cumplimiento, comunicación y desarrollo profesional. La investigación se enfoca en los tres departamentos con los índices más bajos a lo largo de los últimos tres años, Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura, y Recepción de Materia Prima. Proporciona un análisis detallado de los factores que afectan el clima laboral en NATURALAC y propone estrategias concretas para su optimización y aunque se enfoca en estos departamentos específicos, las estrategias de mejora podrán extrapolarse a otras áreas de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El clima laboral juega un papel fundamental en el rendimiento de los colaboradores y en la retención del talento dentro de una organización. Según Zenteno-Hidalgo & Durán Silva "el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral" (2016, pág. 121). En ese sentido, diversas organizaciones con apoyo fundamental del departamento de Recursos Humanos han implementado estrategias para mejorar sus indicadores de clima laboral; sin embargo, alcanzar niveles óptimos sigue siendo un reto.

Para la empresa Natura Láctea S.A de C.V (NATURALAC), el clima laboral es uno de los elementos fundamentales en la gestión del talento humano. Anualmente realiza estudios de clima laboral, teniendo como meta alcanzar mínimamente un índice de 88%, no obstante, a pesar de los esfuerzos realizados para mejorar el clima laboral, el índice se ha mantenido estancado en un 84% durante los años 2022, 2023 y 2024, sin alcanzar el objetivo. Este fenómeno sugiere que existen factores internos que limitan la efectividad de las estrategias aplicadas. Vásquez-Robles et al. (2022), destacan que una deficiencia en la percepción de liderazgo y la falta de reconocimiento al esfuerzo del personal pueden generar un impacto negativo en la satisfacción y compromiso de los empleados (pág. 33). Esto se alinea con los hallazgos en NATURALAC, donde los colaboradores han manifestado inquietudes en aspectos como la percepción de favoritismo y la comunicación organizacional.

Por otro lado, estudios han evidenciado que la cultura organizacional y el clima laboral están estrechamente relacionados. Flores et al. (2022) afirman que se puede discernir que existe un buen ambiente laboral donde un trabajador desempeña su trabajo día con día, cuenta con el buen trato de su jefe inmediato, la relación con sus compañeros e incluso la relación con los clientes (pág.12). En la misma línea, Hernández Mejía et al. (2023) sostienen que la motivación laboral derivada del clima organizacional es un factor determinante en el nivel de desempeño y compromiso del personal (pág. 12). Esto resalta la importancia de evaluar los factores que afectan la percepción del clima laboral en NATURALAC, con el fin de diseñar estrategias que permitan alcanzar el índice deseado.

Estudios previos han demostrado que el liderazgo es un factor determinante en la percepción del clima laboral. Marroquín y Ruiz (2019) identificaron que es crucial contar con un liderazgo

positivo que promueva la confianza, el respeto, el trabajo en equipo, la reducción de conflictos, la comunicación eficaz y, como resultado, mayor productividad, motivación y satisfacción laboral (pág.16). En el caso de NATURALAC, se han identificado áreas de oportunidad en el liderazgo, especialmente en la percepción de cumplimiento de promesas, reconocimiento y transparencia en la comunicación.

Estos antecedentes evidencian la necesidad de una evaluación profunda de los factores que limitan el progreso del índice de clima laboral en NATURALAC. Implementar estrategias basadas en modelos de liderazgo, clima laboral y motivación permitirá fortalecer la satisfacción de los colaboradores y alcanzar el objetivo organizacional planteado.

Existen múltiples estudios previos que abordan aspectos relacionados con el clima laboral y la satisfacción organizacional, los cuales proporcionan un marco de referencia relevante para este estudio. En su investigación, Vásquez-Robles et al. (2022) encontraron que la percepción del liderazgo y la falta de reconocimiento son dos factores recurrentes que afectan el compromiso y el bienestar de los empleados. Este hallazgo es consistente con las preocupaciones internas de NATURALAC.

Por otro lado, Ríos-López et al. (2023) realizaron un estudio teniendo como objetivo identificar los principales hallazgos sobre los factores que influyen en el clima organizacional durante el período 2010-2022. Mediante una revisión sistemática de 22 artículos científicos realizados en países latinoamericanos, los autores concluyen que existen tanto factores internos como externos que afectan la percepción del clima laboral, entre los principales factores internos destacan la capacidad de liderazgo de la alta dirección, la retribución, relaciones laborales y características propias de la cultura y los procesos organizacionales.

Investigaciones más centradas en el análisis de las percepciones del clima laboral dentro de empresas manufactureras, como las realizadas por Flores et al. (2022), aportan evidencia de que un entorno de trabajo respetuoso y colaborativo puede mejorar significativamente el desempeño de los empleados, lo cual está alineado con los objetivos que persigue NATURALAC en cuanto a mejorar su clima laboral. Así mismo, Bravo-Díaz et al. (2018) resalta la importancia de implementar estrategias dirigidas a mejorar el clima laboral, basadas en un diagnóstico previo que permita identificar los factores que afectan la percepción de los empleados. En su estudio, clasifican

las estrategias en dimensiones, destacando el liderazgo, donde propone el desarrollo de programas de liderazgo efectivo, orientados a mejorar la comunicación y la confianza entre líderes y colaboradores; en la dimensión de motivación, destacan la implementación de políticas de bienestar laboral, que incluyen mejoras en las condiciones de trabajo y el reconocimiento del desempeño. En la dimensión de relaciones interpersonales sugieren el fortalecimiento de canales de comunicación interna, para garantizar mayor transparencia en la toma de decisiones y reducir la percepción de favoritismo. Estas estrategias coinciden con los hallazgos en NATURALAC, donde se han identificado oportunidades de mejora en el liderazgo, el reconocimiento y la percepción de equidad organizacional. Por ello, el estudio refuerza la necesidad de diseñar estrategias específicas que permitan alcanzar un clima organizacional más favorable y contribuir al bienestar y compromiso de los colaboradores.

Estos estudios ofrecen un marco teórico que sustenta la importancia de evaluar los factores internos que afectan el clima laboral en NATURALAC, destacando que tanto las condiciones de trabajo como las estrategias organizacionales juegan un rol crucial en la creación de un ambiente laboral positivo y productivo. De esta manera, el estudio de estos aspectos permitirá diseñar intervenciones más efectivas que contribuyan a mejorar la percepción del clima laboral en la empresa.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El clima laboral es un elemento esencial en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores dentro de una organización. NATURALAC, una empresa líder en la producción y distribución de productos lácteos en Centroamérica ha obtenido la certificación de *Great Place to Work* (Gran Lugar para Trabajar) en los años 2022, 2023 y 2024, lo que valida sus esfuerzos por generar un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, a pesar de estos reconocimientos y de las estrategias implementadas para fortalecer la experiencia laboral de los colaboradores, el índice de clima laboral medido a través de la encuesta de GPTW se ha mantenido estancado en un 84%, sin alcanzar el objetivo anual del 88%. Es importante destacar que la mejora del clima laboral no depende únicamente del área de Recursos Humanos, sino también del liderazgo

de los gerentes y jefes de área, quienes desempeñan un papel fundamental en la gestión del talento y en la percepción que los colaboradores tienen sobre su entorno de trabajo.

Este estancamiento evidencia una brecha entre las estrategias implementadas y los resultados esperados, lo que sugiere la existencia de factores subyacentes que limitan la mejora continua en la percepción del ambiente laboral. Según las encuestas de GPTW, los principales problemas identificados incluyen:

- **Percepción de favoritismo:** Se ha detectado que algunos colaboradores consideran que los líderes y supervisores muestran preferencias dentro de los equipos de trabajo, lo que genera desconfianza y afecta la equidad percibida.
- **Reconocimiento y cumplimiento:** Existe una percepción generalizada de que los líderes no reconocen adecuadamente el esfuerzo extra de los colaboradores ni cumplen sus promesas, afectando la motivación.
- **Comunicación:** Los colaboradores sienten que no están suficientemente informados sobre cambios organizacionales y que no se les involucra en decisiones importantes.
- **Desarrollo profesional:** Aunque la empresa ofrece oportunidades de capacitación, existe la percepción de que no hay suficiente apoyo para el crecimiento profesional ni una planificación clara en la carrera de los empleados.

Los resultados de las encuestas de GPTW de los últimos tres años revelan que los departamentos de Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura, y Recepción de Materia Prima presentan los índices más bajos, con valores del 80%, 81% y 83%, respectivamente. Estos departamentos tienen un impacto significativo en el índice general y han mostrado, a lo largo del tiempo, tendencias de declive o mejoras mínimas.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de la situación planteada, es fundamental analizar los factores que impiden la mejora del clima laboral y diseñar estrategias que permitan alcanzar el objetivo del 88%, promoviendo una mayor satisfacción y compromiso en los colaboradores. Por lo tanto, surge la siguiente interrogante

principal que guía la investigación; ¿Qué estrategias deben implementar los líderes de área y el equipo de Recursos Humanos de NATURALAC para superar el estancamiento del índice de Clima Laboral medido por GPTW para alcanzar el objetivo del 88%, mejorando el clima laboral?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para comprender a profundidad las razones detrás del estancamiento en el índice de clima laboral en NATURALAC y desarrollar estrategias para su mejora, es necesario abordar diferentes aspectos del problema. En primer lugar, es fundamental identificar los factores que han limitado el progreso en este indicador, conociendo las percepciones de los colaboradores y las áreas de oportunidad dentro de la organización.

Asimismo, se requiere analizar enfoques teóricos y modelos de liderazgo que permitan diseñar estrategias alineadas con las mejores prácticas en gestión del talento humano. Finalmente, es crucial definir acciones específicas que Recursos Humanos y los líderes de área puedan implementar para alcanzar el objetivo del 88% en el índice de clima laboral y consolidar un ambiente de trabajo más positivo, motivador y equitativo, considerando el contexto, la naturaleza y la realidad de la organización

Con base en lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los factores que han causado el estancamiento en el índice de clima laboral en NATURALAC durante los últimos tres años?
2. ¿Cómo pueden aplicar las teorías de liderazgo y motivación en el contexto de NATURALAC para mejorar el clima laboral y superar los desafíos actuales?
3. ¿Qué estrategias pueden implementarse en NATURALAC, basadas en las teorías de liderazgo, motivación y clima laboral, para mejorar el clima laboral?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias para mejorar el índice de clima laboral en NATURALAC, a través de la identificación de oportunidades en la gestión organizacional, con el fin de fortalecer el clima laboral y alcanzar el objetivo del 88% en el índice de clima laboral.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.2.1 Identificar los factores que han ocasionado el estancamiento del índice de clima laboral en NATURALAC durante los últimos tres años.

1.4.2.2 Aplicar teorías de liderazgo y motivación al contexto de NATURALAC para mejorar el clima laboral y superar los desafíos actuales.

1.4.2.3 Diseñar estrategias basadas en teorías de liderazgo, motivación y clima laboral para mejorar el clima laboral en NATURALAC.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El clima laboral influye directamente en la productividad y compromiso de los colaboradores. Aunque NATURALAC ha sido certificada como *Great Place to Work* (Gran Lugar para Trabajar) en los últimos tres años, su índice de clima laboral sigue estancado en 84%, sin alcanzar la meta del 88%. Esto indica la presencia de factores que obstaculizan su mejora, impactando la percepción del personal y el desempeño organizacional. Por lo tanto, esta investigación es necesaria para identificar los factores que han impedido la mejora del clima laboral en NATURALAC y diseñar estrategias que permitan alcanzar el objetivo planteado. Entre las principales problemáticas detectadas se encuentran la percepción de favoritismo, la falta de reconocimiento, las deficiencias en la comunicación y el desarrollo profesional limitado. Estas áreas críticas deben ser abordadas con estrategias basadas en teorías de liderazgo, clima laboral y motivación, asegurando que las acciones implementadas sean efectivas y sostenibles.

Desde una perspectiva organizacional, esta investigación permite a los líderes de área y a Recursos Humanos comprender a mayor detalle las necesidades y expectativas de los

colaboradores, facilitando la toma de decisiones estratégicas para mejorar el ambiente laboral. A nivel económico y financiero, un clima laboral positivo reduce la rotación de personal, mejora la productividad y optimiza la gestión del talento, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Además, desde una perspectiva social, fortalecer el clima laboral impacta directamente en el bienestar de los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo más equitativo, motivador y transparente. Una organización que prioriza el bienestar de su personal no solo mejora su desempeño interno, sino que también refuerza su reputación y atractivo como empleador.

En ese sentido, este estudio es crucial para el desarrollo de estrategias que permitan a NATURALAC superar el estancamiento en su índice de clima laboral, fortalecer su cultura organizacional y continuar consolidándose como una empresa que fomenta el crecimiento y la satisfacción de sus colaboradores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El clima laboral es un factor determinante en la eficiencia y satisfacción de los empleados dentro de las empresas. Un ambiente laboral positivo se correlaciona directamente con una mayor motivación y desempeño de los trabajadores. Investigaciones recientes han demostrado que el bienestar de los empleados influye en su productividad y en la retención del talento en las organizaciones (Hernández Mejía et al., 2023).

En Honduras, estudios han evidenciado desafíos significativos en el entorno laboral. Un informe reveló que el 44% de los trabajadores hondureños experimentan síntomas de estrés laboral, cifra que supera el promedio regional del 41% (Gallup, 2023). Este dato subraya la necesidad de implementar estrategias para mejorar el clima laboral y, por ende, el bienestar de los empleados.

Además, investigaciones como la de Hernández Mejía et al. (2023) han identificado que factores como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo son determinantes en la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral. Estos elementos, cuando se gestionan adecuadamente, pueden mitigar el estrés y promover una cultura laboral más saludable.

2.1.1 MACROENTORNO Y MICROENTORNO

2.1.1.1 MICROENTORNO: CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

El clima laboral dentro de las organizaciones es crucial para el desempeño y bienestar de los empleados. A nivel micro, las características de la organización, la estructura jerárquica, la comunicación y las relaciones interpersonales son determinantes en la creación de un ambiente de trabajo positivo. El clima laboral influye directamente en la productividad y satisfacción de los empleados, como lo señala el estudio realizado por Flores et al. (2022), quienes concluyen que el clima laboral tiene un impacto positivo en la reducción de la rotación de personal y en el incremento de la satisfacción en empresas del Distrito Central de Honduras. Según el estudio, la falta de comunicación clara entre empleados y líderes es una de las principales barreras para un buen clima laboral en muchas empresas hondureñas.

A su vez, la motivación laboral se basa en satisfacer las necesidades de los empleados, tanto extrínsecas como intrínsecas. Según Kirby (2022), en su artículo publicado en la revista Comercio Global de la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, existen diez dimensiones críticas que afectan la salud mental y motivación de los empleados, entre las que destacan la carga de trabajo, ritmo y horario de trabajo, el liderazgo en la gestión enfatizando la necesidad de un liderazgo positivo y transformacional que nunca traiciona la orientación a la tarea; y la comunicación, información y formación, Indicando que lo que une los individuos es el puente comunicacional, comunicación asertiva, funcional y no violenta. Así mismo, este hallazgo subraya, que es importante destacar el liderazgo organizacional en Honduras, ya que, se caracteriza por la presencia de un liderazgo autoritario y paternalista, especialmente en empresas tradicionales y familiares. Sin embargo, estudios recientes indican que se está produciendo un cambio hacia modelos más inclusivos y participativos. Un análisis realizado por Torres y Jaco (2020) en empresas de la zona norte de Honduras, muestra que el 70% de los líderes en pequeñas y medianas empresas adoptan un estilo autocrático, mientras que las empresas grandes tienden a integrar un liderazgo transformacional para promover la innovación y la participación de los empleados.

2.1.1.2 MACROENTORNO: CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

El clima laboral es un aspecto clave en la gestión organizacional como se ha reiterado en diversas ocasiones, y ha sido ampliamente investigado en las últimas décadas. A nivel internacional, los estudios han destacado cómo la tecnología y las nuevas demandas de los trabajadores están reconfigurando el clima laboral en las organizaciones. De acuerdo con Hancock y Schaninger (2022) la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de modelos de trabajo remoto y híbridos, lo que ha transformado el clima laboral en muchas organizaciones. Los estudios recientes han evidenciado que un clima laboral positivo está asociado con mayor productividad, menor rotación de personal y mayor satisfacción laboral.

Además, la diversidad e inclusión han emergido como factores clave para mejorar el clima laboral. Según Hancock y Schaninger (2022) las empresas que fomentan un ambiente inclusivo y diverso experimentan un clima organizacional más positivo, lo que repercute en la motivación y el rendimiento de los empleados. Los estudios destacan que un clima laboral inclusivo contribuye a reducir la discriminación y a mejorar la cooperación entre equipos diversos. En cambio, la motivación laboral ha sido un tema de creciente interés en la investigación organizacional. La

literatura más reciente subraya cómo los factores intrínsecos y extrínsecos contribuyen a la motivación de los empleados en un contexto global. La motivación intrínseca es un factor clave para la satisfacción y el compromiso de los empleados, especialmente en las generaciones más jóvenes (millennials y Gen Z), quienes valoran más la autonomía, el sentido de propósito y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Pendell & Vander, 2022). La motivación extrínseca, como los beneficios salariales y las recompensas tangibles, sigue siendo importante, pero los empleados buscan cada vez más un entorno laboral que también les ofrezca oportunidades de crecimiento personal y desarrollo profesional.

Adicional, estudios recientes revelan que las estrategias de reconocimiento juegan un papel central en la motivación laboral. Según un artículo de *Great Place to Work* (Gran Lugar para Trabajar) de 2024, el reconocimiento laboral es una herramienta clave para motivar a los colaboradores y fortalecer la imagen de la organización como empleador. Un plan de reconocimiento bien estructurado mejora el clima laboral, impulsa el compromiso y la productividad, y posiciona positivamente a la empresa en el mercado de talento (GPTW, 2024). Las empresas internacionales están utilizando tecnologías digitales y plataformas de retroalimentación para fomentar un reconocimiento más frecuente y personalizado, lo que aumenta la motivación y mejora el clima laboral.

Se debe considerar que, el liderazgo ha evolucionado significativamente en los últimos años, pasando de modelos autoritarios y jerárquicos a enfoques más inclusivos y transformacionales. A nivel global, la literatura más reciente resalta la importancia de líderes transformacionales, que son capaces de inspirar, motivar y empoderar a sus equipos para lograr un desempeño excepcional. Ayala (2023), a través de una revisión sistemática de literatura, concluye que los líderes transformacionales, al inspirar y empoderar a sus equipos, contribuyen al logro de objetivos organizacionales y a la adaptación efectiva en entornos cambiantes.

La diversidad en los equipos de liderazgo también ha ganado relevancia. Los estudios más recientes destacan que las empresas con equipos de liderazgo diversos, tanto en género como en raza, tienen una mayor capacidad para abordar los desafíos globales y generar un impacto positivo en sus empleados. Hancock y Schaninger (2022) encontró que las empresas con mayor diversidad en sus equipos de liderazgo tienen un 33% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de rendimiento financiero. El liderazgo inclusivo se ha convertido en un factor

determinante para la cohesión y la motivación dentro de los equipos, promoviendo un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sienten valorados.

2.1.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN CLIMA LABORAL

El clima laboral es un elemento clave en la gestión organizacional, ya que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados. Según Chiavenato (2020), este concepto se refiere a la percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral y las condiciones en las que desempeñan sus funciones. Un clima laboral positivo puede aumentar la productividad y el compromiso, mientras que un ambiente negativo puede generar desmotivación y altos niveles de rotación.

2.1.2.1 FACTORES ORGANIZACIONALES

Los factores internos de la empresa juegan un papel determinante en la configuración del clima laboral, ya que son aquellos elementos internos de la empresa que afectan la percepción, motivación y desempeño de los empleados.

Entre los más relevantes se encuentran:

- A. Liderazgo y estilo de gestión: Robbins y Judge (2023), señalan que los líderes tienen un impacto significativo en la percepción del ambiente de trabajo. Un liderazgo participativo y motivador genera un entorno positivo, mientras que un estilo autoritario o inconsistente puede afectar la moral de los empleados.
- B. Estructura y cultura organizacional: De acuerdo con Schein (2017), la cultura organizacional define los valores, normas y comportamientos aceptados dentro de la empresa. Una cultura clara y alineada con los objetivos estratégicos de la organización fomenta la estabilidad y el compromiso del personal.
- C. Políticas y condiciones laborales: Según Dessler (2022), la equidad en las políticas de beneficios y oportunidades de crecimiento influye en la percepción de justicia organizacional y, por ende, en el clima laboral.

2.1.2.2 FACTORES PSICOSOCIALES

El ambiente laboral también está influenciado por la dinámica interpersonal dentro de la organización.

- A. Relaciones interpersonales: La calidad de las interacciones entre colegas y superiores es un factor clave en la satisfacción laboral. Un clima basado en la confianza y la comunicación efectiva mejora la colaboración y el rendimiento del equipo (Robbins & Judge, 2023).
- B. Motivación y reconocimiento: Chiavenato (2020) enfatiza que el reconocimiento del desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional contribuyen a fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Dentro de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, el clima laboral es un elemento fundamental cuya conceptualización ha sido objeto de diversas investigaciones. Tanto la psicología como la sociología han contribuido con distintas aproximaciones teóricas, modelando su significado y evolución a lo largo del tiempo.

Olaz (2024) manifiesta que existe dificultad para establecer un único concepto de clima laboral, en virtud de la diversidad de factores que lo conforman, los cuales, al ser multicausales, generan manifestaciones y comportamientos de diferente dirección, sentido e intensidad.

2.2.1 CLIMA LABORAL

En cuanto a su origen existen distintas posturas, por un lado, algunos autores se remontan a los trabajos realizados por Toman en la década de 1920, quien introdujo el concepto de mapas cognitivos, una teoría que posteriormente influiría en el estudio de clima laboral en contextos organizacionales. Su enfoque sugiere que los individuos no responden mecánicamente a estímulos externos, sino que procesan y organizan la información en representaciones mentales o mapas cognitivos. En el ámbito laboral esto implica que cada empleado construye una percepción subjetiva de su ambiente de trabajo basada en sus experiencias personales, interacciones y emociones. En consecuencia, el clima laboral colectivo se forma a partir de la suma de estas percepciones individuales (Toman, 1926, citado en Olaz, 2024).

En la década de 1930, Kurt Lewin introdujo el término “clima” como enlace entre el individuo y el ambiente, el cual plantea que el comportamiento humano es resultado de la interacción entre la persona y su entorno. Posteriormente, Rensis Likert en 1961, amplió este concepto al identificar diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional. Likert propuso que el clima laboral se ve afectado por el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones dentro de una empresa, estableciendo una relación directa con la productividad y el compromiso de los empleados (Likert, 1967, citado en Olaz, 2024).

Numerosos estudios sobre el clima organizacional inicialmente se fundamentaron en la teoría de la Gestalt, la cual sostiene que los individuos perciben su entorno a través de un proceso de organización e interpretación de los estímulos recibidos. Desde esta perspectiva, la respuesta de las personas no se basa únicamente en las condiciones objetivas del ambiente, sino en la manera en que estas son interpretadas. En contraste, la escuela Fundamentalista argumentaba que el comportamiento de un individuo está influenciado por su entorno, mientras que las diferencias individuales juegan un papel clave en su adaptación al medio (García, 2006).

2.2.1.1 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

Reichers y Schneider (1990, citado en Olaz, 2024), proponen un modelo basado en tres etapas para explicar la evolución histórica del constructo “clima” en diferentes campos relacionados con la conducta y el comportamiento organizacional.

La primera etapa, introducción y elaboración, se centró en la introducción del término y su legitimación teórica. El término de clima fue introducido desde la década de los 30s, no obstante, tenía un enfoque social, siendo hasta la década de los 60s cuando empezaron a realizarse las primeras definiciones referidas a clima organizacional. De acuerdo con los estudios de Espinoza y Jiménez (2019), se identifican tres enfoques principales: la visión subjetiva de Halpin y Crofts (1963), que enfatiza la percepción individual del trabajador, donde su comportamiento no depende de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones personales del individuo. La visión objetiva de Forehand y Gilmer (1964), que resalta la influencia del entorno organizacional, donde la perspectiva del individuo depende del ambiente en que se encuentre; y la visión de Litwin y Stringer (1968), que combina ambos enfoques (Espinoza & Jiménez, 2019).

La segunda etapa es de evaluación e incremento y se desarrolló durante la década de los 70s, cuando se realizaron las primeras revisiones críticas del concepto de clima laboral, su aporte al conocimiento de las organizaciones y sus posibles redundancias con otros conceptos (García, 2006). Autores como James y Jones (1974) introdujeron el concepto de clima psicológico, mientras que Campell (1976) propuso que el clima laboral podía ser tanto una variable dependiente, influida por la estructura organizativa, como una variable independiente capaz de impactar en el comportamiento y desempeño de los empleados. Por su parte, Johannesson y Guion (1973) consideraban que los conceptos de clima laboral y satisfacción eran redundantes, dado que las metodologías utilizadas para la medición de clima empleaban variables similares a las de la satisfacción. Sin embargo, Schneider y Snyder (1975) refutaron esta postura, señalando que el clima laboral se refiere a las percepciones colectivas sobre el entorno de trabajo, mientras que la satisfacción es una evaluación individual y subjetiva basada en experiencias y expectativas personales del empleado (Olaz, 2024).

La tercera etapa, correspondiente a la década de 1980, se caracterizó por la consolidación del concepto de clima laboral. Olaz (2024), plantea que Flippo en 1984 lo vinculó a condiciones ambientales y estructurales de la organización, incluyendo factores ergonómicos, ambientales, tipos de liderazgo y la estructura organizativa, que influyen en las relaciones y comportamientos dentro del entorno laboral. Por su parte, Brunet (1987) resaltó su relación con valores y actitudes organizacionales. Durante este periodo surgieron discrepancia respecto a las unidades de análisis. James (1982) y James, Joyce y Slocum (1988) postulaban al individuo como unidad de análisis, asociado a clima psicológico, mientras que otros investigadores identificaban a la organización como unidad de análisis (Olaz, 2024). Estas diferencias derivaron en un análisis más profundo sobre clima laboral y sus implicaciones, especialmente en relación con la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Como resultado, se sugirió que las discrepancias se debían a que el clima psicológico era un concepto más cercano a la satisfacción laboral, dado que ambas son variables individuales, miden la percepción de un individuo. En cambio, el clima organizacional se diferencia por ser una variable del conjunto. Así, el clima laboral, entendido como una descripción del ambiente organizacional, es una variable que se mide a través de la percepción agregada de los individuos, colectivamente, dentro de la organización (García, 2006).

2.2.1.2 DEFINICION MODERNA DE CLIMA LABORAL

El clima laboral se define actualmente como el conjunto de percepciones y significados compartidos de los empleados sobre las condiciones, políticas y prácticas dentro de una organización, influyendo directamente en su satisfacción y desempeño (Dessler, 2022). Esta definición se asemeja notablemente con lo planteado por Chiavenato (2020), quien define el clima laboral como la percepción compartida de los empleados sobre su ambiente de trabajo, influenciado por la estructura organizativa, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Según Robbins & Judge (2023), el clima laboral se compone de diversas dimensiones, como el liderazgo, la equidad, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la comunicación interna. Además, Schneider et al. (2011), enfatizan que el clima organizacional refleja las percepciones colectivas sobre los valores y comportamientos que la empresa promueve y refuerza. Factores adicionales, como el ambiente físico, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional, también influyen en la percepción del clima laboral, impactando la motivación y productividad de los trabajadores (Olaz, 2024).

2.2.2 MOTIVACIÓN

El concepto de motivación ha evolucionado a lo largo del tiempo, influenciado por diversas disciplinas como la filosofía, la psicología y la administración. Filósofos como Platón y Aristóteles relacionaron la motivación con el deseo y la razón, mientras que, en el siglo XIX, Darwin y Freud la vincularon con instintos y procesos inconscientes. En el siglo XX, los conductistas como Skinner explicaron la motivación mediante recompensas y castigos, mientras que los humanistas, como Maslow y Herzberg, destacaron la importancia de la autorrealización y la satisfacción laboral. Se consideran las teorías clásicas de la motivación las formuladas durante la década de 1950, destacando principalmente las siguientes tres teorías: Teoría de la jerarquización de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg y la Teoría de las necesidades de McClelland (Robbins & Judge, 2023). En la actualidad, teorías como la de la autodeterminación de Deci y Ryan integran aspectos emocionales y sociales, mientras que modelos como la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría de la equidad de Adams explican la motivación en términos de justicia y recompensas percibidas. Pasando a la definición moderna donde la motivación es un proceso psicológico que impulsa a un individuo a iniciar, mantener y dirigir una conducta hacia la consecución de un objetivo específico. En el contexto organizacional moderno, la motivación

laboral es un factor clave en el desempeño de los empleados y ha evolucionado hacia modelos más dinámicos y personalizados, es fundamental que las organizaciones comprendan y apliquen estrategias motivacionales efectivas, adaptadas a las necesidades cambiantes de los empleados y a las dinámicas del mercado, para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. (Robbins & Judge, 2023).

2.2.3 LIDERAZGO

El concepto de liderazgo ha pasado de enfoques centrados en rasgos innatos, como los propuestos por Platón y Aristóteles, hasta teorías modernas basadas en el comportamiento y el contexto. En el siglo XX, los estudios conductuales y situacionales demostraron que el liderazgo depende tanto de la personalidad como del entorno. (Robbins & Judge, 2023), plantean que modelos como el liderazgo transformacional de Bass (1985) y el liderazgo auténtico de Avolio y Gardner (2005) enfatizan la inspiración, la ética y el desarrollo de los seguidores. Así mismo, el liderazgo ha sido estudiado desde diversas perspectivas teóricas que han evolucionado conforme al avance del conocimiento en psicología, administración y comportamiento organizacional. Las Teorías de los Rasgos de Personalidad surgieron a finales del siglo XIX y principios del XX, proponiendo que los líderes poseen características innatas, como carisma, inteligencia y confianza, que los diferencian de los demás. Posteriormente, las Teorías Conductuales, desarrolladas entre 1930 y 1960, argumentaron que el liderazgo no depende de rasgos innatos, sino de comportamientos específicos que pueden aprenderse y desarrollarse, dividiendo el liderazgo en estilos orientados a la tarea o a las relaciones interpersonales. Más adelante, las Teorías de Contingencia introdujeron la idea de que no existe un único estilo de liderazgo efectivo, sino que su éxito depende del contexto y las condiciones específicas en las que se ejerce. Modelos como el de Fiedler (1967) y el de Hersey y Blanchard (1977) demostraron que la efectividad del líder está determinada por la situación y la capacidad de adaptación a diferentes escenarios. Estas teorías han sentado las bases para enfoques más recientes, que integran factores emocionales, tecnológicos y sociales en el estudio del liderazgo (Robbins & Judge, 2023). Incorporando elementos como la inteligencia emocional y la transformación digital, adaptando el liderazgo a las nuevas dinámicas organizacionales y sociales. En la actualidad se define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo de personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes y

en el contexto empresarial, un liderazgo efectivo es clave para generar un clima laboral positivo, mejorar la productividad y fortalecer la cultura organizacional (Wehrich et al., 2022).

El liderazgo ha evolucionado hacia modelos más colaborativos y adaptativos. La digitalización y la globalización han llevado a un aumento en el liderazgo remoto y el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de equipos. Además, la pandemia de COVID-19 aceleró la necesidad de líderes resilientes, capaces de gestionar la incertidumbre y promover el bienestar de los empleados (Dirani et al., 2020).

2.3 TEORIAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍAS DEL CLIMA LABORAL

2.3.1.1.1 TEORÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA EFECTIVIDAD

Denison (Robbins & Judge, 2023), plantea que la cultura organizacional es un factor determinante en el desempeño y la efectividad de una empresa. Su modelo se basa en cuatro componentes fundamentales: misión, consistencia, adaptabilidad y participación. Una cultura fuerte promueve el compromiso, el desarrollo profesional y un entorno en el que los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito organizacional. Las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer (1968, citado en Espinoza & Jiménez, 2019), refieren a:

- Estructura: Grado de formalidad y reglas en la organización.
- Responsabilidad: Libertad de los empleados para tomar decisiones.
- Recompensa: La equidad y consistencia en la distribución de premios.
- Riesgo: El nivel de flexibilidad y tolerancia a la innovación y el cambio.
- Calidez y Apoyo: Nivel de apoyo interpersonal entre empleados y superiores.

2.3.1.1.2. TEORÍA DEL CLIMA LABORAL Y SU ETIOLOGÍA

Schneider y Reichers (1983), proponen que el clima laboral es una construcción social que

surge a partir de las percepciones compartidas entre los empleados sobre las prácticas, políticas y procedimientos de la empresa. Este clima impacta el comportamiento laboral, la comunicación interna y el nivel de bienestar, al influir en cómo las personas interpretan su entorno y ajustan su desempeño en función de esas percepciones.

Es importante considerar que, el clima puede verse afectado por el contexto organizacional, como la cultura, el liderazgo y las políticas de recursos humanos. Por lo tanto, un clima laboral positivo está vinculado con un mayor rendimiento, satisfacción laboral, comunicación, desarrollo profesional y bienestar de los empleados. Las organizaciones con un clima saludable logran mejores resultados en términos de productividad y compromiso (Schneider & Reichers, 1983). En ese sentido, se destacan los siguientes aspectos:

- A. Bienestar: Litwin y Stringer (1968, citado en Espinoza & Jiménez, 2019) sostienen que el bienestar y la salud emocional de los empleados están directamente relacionados con el clima laboral, ya que un entorno de trabajo positivo favorece una mayor satisfacción y reduce el estrés. De manera similar, Denison (1990, citado en Robbins & Judge, 2023) argumenta que una cultura organizacional sólida, que prioriza las necesidades de su personal, contribuye al bienestar al crear un espacio laboral que promueve la salud integral. Por su parte, Schneider y Reichers (1983), explican que el bienestar de los colaboradores se ve influenciado por la percepción compartida de un clima laboral seguro y predecible, lo que genera un sentido de estabilidad y confianza.
- B. Reconocimientos: Según Litwin y Stringer (1968, citado en Espinoza & Jiménez, 2019), el reconocimiento de logros, a través de recompensas tangibles e intangibles, es un factor clave para mantener la motivación y el compromiso laboral. Por su parte, Denison (1990, citado en Robbins & Judge, 2023) destaca que las organizaciones que valoran y reconocen el desempeño de sus colaboradores experimentan una mayor participación y lealtad, ya que los empleados perciben que su trabajo es apreciado. Schneider y Reichers (1983) también señalan que el reconocimiento influye en el clima laboral al fortalecer el sentido de pertenencia, lo que contribuye a una cultura de colaboración y satisfacción.
- C. Desarrollo Profesional: Litwin y Stringer (1968, citado en Espinoza & Jiménez, 2019) resaltan que el liderazgo es fundamental para fomentar el desarrollo profesional, ya que los

líderes tienen la capacidad de motivar a sus colaboradores a crecer y adquirir nuevas habilidades. En la misma línea, Denison (1990, citado en Robbins & Judge, 2023) indica que el aprendizaje y la mejora continua son esenciales para una cultura organizacional efectiva, ya que impulsan tanto el crecimiento personal como el organizacional. Por otro lado, Schneider y Reichers (1983) enfatizan que un clima laboral positivo crea las condiciones necesarias para que los empleados busquen nuevas oportunidades de desarrollo y se comprometan con su crecimiento profesional.

- D. Comunicación: La comunicación efectiva, según Litwin y Stringer (1968, citado en Espinoza & Jiménez, 2019), es un pilar fundamental del clima laboral, pues facilita el intercambio de ideas y la construcción de relaciones basadas en la confianza. Denison (1990, citado en Robbins & Judge, 2023) señala que una cultura organizacional que promueve la comunicación abierta y transparente permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. De igual manera, Schneider y Reichers (1983) explican que una percepción compartida sobre el clima laboral mejora la comunicación interna, al generar un entendimiento común sobre las metas y procesos organizacionales.

Estas tres teorías coinciden en que el entorno organizacional tiene un impacto significativo en el comportamiento, la motivación y el desempeño de los empleados. Mientras que Litwin y Stringer se enfocan en la motivación a través del clima, Denison analiza la cultura organizacional como motor de la efectividad, y Schneider y Reichers (1983) explican el origen y la percepción del clima en el contexto laboral. Juntas, estas perspectivas ofrecen una visión integral sobre la dinámica organizacional y su influencia en el bienestar, el desarrollo profesional y la comunicación interna.

2.3.1.1.3. ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL

Un estudio de clima laboral es un proceso sistemático para evaluar la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo. Su objetivo es identificar fortalezas y áreas de mejora en aspectos como comunicación, liderazgo, condiciones laborales, motivación y relaciones interpersonales. Todo estudio de clima laboral debe partir de un objetivo claro, que puede centrarse en la identificación de problemas específicos o en un diagnóstico general del ambiente organizacional (Olaz Capitán & Ortiz García, 2022).

1. Definir el objetivo del estudio

- Determinar qué aspectos del clima laboral se quieren evaluar.
- Establecer si el estudio será exploratorio (para conocer el estado general) o específico (para analizar un problema puntual). Ejemplos de objetivos:
 - Evaluar el impacto de la comunicación interna en la satisfacción laboral.
 - Medir el nivel de motivación y compromiso de los empleados.
 - Identificar factores que influyen en la rotación de personal.

2. Seleccionar la metodología

- Enfoque cuantitativo: Uso de encuestas con escalas de medición (por ejemplo, Likert).
- Enfoque cualitativo: Entrevistas o grupos focales para explorar percepciones en profundidad.
- Metodología mixta: Combinación de encuestas con entrevistas o grupos de discusión.

3. Diseñar los instrumentos de recolección de datos

a) Encuestas

Son el instrumento más utilizado en estudios de clima laboral, ya que permiten recopilar datos de una gran cantidad de empleados de forma anónima (Robbins & Judge, 2023). Se recomienda una escala tipo Likert de 5 o 7 puntos para medir el grado de acuerdo con afirmaciones sobre distintos aspectos del ambiente laboral (Chiavenato, 2020).

- Deben ser anónimas para garantizar respuestas sinceras.
- Incluir preguntas sobre dimensiones clave como:
 - Relaciones interpersonales
 - Comunicación interna
 - Liderazgo y gestión

- Motivación y reconocimiento
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo profesional

b) Entrevistas

Permiten obtener información detallada sobre experiencias y opiniones de los empleados (Chiavenato, 2007) Se pueden aplicar en formato individual o grupal.

- Se aplican a una muestra de operativos y líderes clave.
- Preguntas abiertas para explorar percepciones más detalladas.

c) Grupos Focales

- Grupos pequeños (6-10 personas) para discutir temas específicos del clima laboral.
- Moderador guía la conversación con preguntas estratégicas.

4. Aplicación del estudio

- Difusión de las encuestas de manera digital o impresa.
- Organización de entrevistas y grupos focales con empleados representativos.

5. Análisis de los resultados

El proceso de aplicación de los instrumentos debe garantizar la confidencialidad de los participantes para obtener respuestas sinceras.

- Enfoque cuantitativo: Uso de herramientas estadísticas para identificar tendencias.
- Enfoque cualitativo: Análisis de contenido para identificar patrones en las respuestas.

6. Presentación de hallazgos y plan de acción

Los resultados deben presentarse de manera clara a la dirección de la empresa, junto con recomendaciones para mejorar el clima laboral (Chiavenato, 2020).

- Informe con los resultados y áreas de mejora.
- Diseño de estrategias para abordar los problemas detectados.
- Comunicación de los resultados a los empleados y seguimiento de las acciones implementadas.

2.3.1.2 TEORÍAS DE LIDERAZGO

2.3.1.2.1 TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es un enfoque que inspira y motiva a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses, logrando un impacto profundo tanto en el individuo como en la organización. Los líderes transformacionales son visionarios, crean un sentido de propósito y comunican una visión del futuro que entusiasma a los seguidores. Su capacidad para generar cambios significativos en las actitudes y comportamientos de los miembros del equipo contribuye a un alto nivel de desempeño organizacional. Según Bass (1985, citado en Robbins y Judge, 2023), este tipo de liderazgo fomenta una atmósfera de respeto, colaboración y confianza, donde la innovación y el desarrollo personal se destacan.

A. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Carismático: Inspira confianza y admiración, motivando a los seguidores a esforzarse por alcanzar objetivos comunes.
- Visionario: Tiene la capacidad de articular una visión clara del futuro, que proporciona dirección y propósito.
- Estimulante: Desafía a los seguidores a pensar de manera innovadora y a cuestionar el *status quo* (estado actual).
- Atención individualizada: Se preocupa por el desarrollo personal de cada seguidor, brindando apoyo y orientación.

El liderazgo transformacional es crucial porque fomenta la innovación, el compromiso y la satisfacción laboral. Un líder transformacional puede mejorar la efectividad organizacional al alentar a los empleados a asumir responsabilidades y desarrollar su creatividad, lo cual es fundamental en entornos dinámicos y cambiantes (Bass, 1985, citado en Robbins & Judge, 2023).

B. ELEMENTOS CLAVE

- Influencias ideales: Los líderes actúan como modelos de conducta, ganando respeto y confianza.
- Motivación inspiradora: Logran que los seguidores se enfoquen en los objetivos a largo plazo de la organización.
- Estimulación intelectual: Fomentan la creatividad y la resolución de problemas a través de nuevas perspectivas.
- Consideración individualizada: Proveen apoyo y atención personalizada a las necesidades de desarrollo de cada miembro del equipo.

2.3.1.2.2 TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El liderazgo transaccional se centra en el intercambio entre líder y seguidor, donde el líder promueve el cumplimiento de las tareas a través de recompensas y castigos. Este tipo de liderazgo es eficaz para alcanzar objetivos específicos y tareas operativas, pero no se enfoca en el cambio o la transformación profunda de los seguidores. El líder transaccional mantiene la estabilidad y el control dentro de la organización mediante el establecimiento de expectativas claras y la administración de recompensas o sanciones basadas en el rendimiento (Bass, 1985, citado en Robbins & Judge, 2023).

A. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Orientado a los resultados: El líder transaccional está enfocado en la consecución de objetivos específicos y el cumplimiento de estándares.
- Controlador: Utiliza la supervisión directa y la vigilancia para garantizar el cumplimiento de las tareas.

- Utiliza recompensas y castigos: El líder premia el buen rendimiento y sanciona los resultados insatisfactorios.

El liderazgo transaccional es especialmente útil en contextos donde se requieren resultados inmediatos y una gestión eficaz de los recursos. Es efectivo en la implementación de políticas y procedimientos, donde la precisión y la claridad son fundamentales. Sin embargo, puede carecer de la capacidad para fomentar la creatividad o la motivación a largo plazo (Judge & Piccolo, 2004).

B. ELEMENTOS CLAVE

- Recompensas contingentes: El líder establece un sistema claro de recompensas para los seguidores que alcanzan los objetivos establecidos.
- Manejo de excepciones: El líder interviene solo cuando los empleados no cumplen con las expectativas.
- Enfoque en la eficiencia: Se prioriza la eficiencia operativa y la implementación de las tareas dentro de los plazos y especificaciones.

2.3.1.2.3. TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

La teoría del liderazgo situacional, desarrollada por Hersey y Blanchard (1969, citado en Robbins & Judge, 2023), sostiene que no existe un solo estilo de liderazgo que sea el mejor para todas las situaciones. Según esta teoría, un líder debe adaptar su estilo en función del nivel de madurez y la capacidad del seguidor. El enfoque es flexible, permitiendo que el líder ajuste su comportamiento según la situación y el contexto.

A. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Adaptable: El líder debe ser capaz de ajustar su estilo de liderazgo según las circunstancias.
- Observador: Evalúa las necesidades y capacidades de los seguidores para determinar el estilo de liderazgo más adecuado.

- Orientado al desarrollo: Se enfoca en el crecimiento y la evolución de los seguidores, ajustando el estilo de liderazgo para mejorar sus habilidades.

La teoría del liderazgo situacional es fundamental porque reconoce que no todas las situaciones son iguales y que un estilo de liderazgo rígido puede ser ineficaz. Ofrece una guía sobre cómo los líderes pueden aplicar diferentes estilos para abordar diversos niveles de habilidad y motivación de sus seguidores, lo que incrementa la eficacia del liderazgo en diversas circunstancias (Robbins & Judge, 2023).

B. ELEMENTOS CLAVE

- Estilos de liderazgo: Los cuatro estilos principales son:
 - Directivo: El líder proporciona instrucciones claras y supervisa el desempeño.
 - Persuasivo: El líder ofrece apoyo y guía para obtener el compromiso del seguidor.
 - Participativo: El líder involucra a los seguidores en la toma de decisiones.
 - Delegativo: El líder delega responsabilidades a los seguidores con un bajo nivel de supervisión.
- Nivel de madurez de los seguidores: La madurez del seguidor (habilidad y disposición) influye en el estilo de liderazgo que el líder debe adoptar.
- Flexibilidad: Los líderes deben ser capaces de cambiar de estilo según las variaciones en la situación o en las capacidades de los seguidores.

2.3.1.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es un proceso psicológico que impulsa y dirige el comportamiento humano hacia la consecución de objetivos. A lo largo del tiempo, diversas teorías han intentado explicar qué factores influyen en la motivación, y cómo estas fuerzas pueden ser utilizadas para mejorar el rendimiento tanto individual como organizacional. A continuación, se presentan tres teorías de liderazgo:

2.3.1.2.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

La teoría más conocida de la motivación es la de Abraham Maslow, quien propuso una jerarquía de necesidades que debe ser satisfecha de forma secuencial, desde las necesidades más básicas hasta las más complejas. La pirámide de Maslow es un modelo que describe la jerarquía de las necesidades humanas. Fue propuesto en su artículo de 1943, *A Theory of Human Motivation* (Teoría de la Motivación Humana) y es una de las teorías más influyentes en la psicología, especialmente en el campo de la motivación. Maslow plantea que las personas tienen una serie de necesidades que deben ser satisfechas en un orden específico, de tal manera que las necesidades más básicas deben cumplirse antes de poder satisfacer las más complejas (Maslow, 1943, citado en Robbins & Judge, 2023).



Figura 1. Pirámide de Maslow.

Fuente: (Aiudo, 2025).

A. CINCO NIVELES DE LA PIRAMIDE

- Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades más básicas y fundamentales para la supervivencia humana, como la comida, el agua, el aire, el descanso y el refugio. Si estas necesidades no están satisfechas, no es posible enfocarse en ningún otro nivel de la pirámide.

- Necesidades de seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las personas buscan seguridad y protección. Esto incluye la seguridad física, la estabilidad financiera, la salud y un entorno predecible y seguro.
- Necesidades sociales o de pertenencia: En este nivel, las personas buscan conexiones emocionales y sociales. Esto abarca relaciones interpersonales, amistad, amor, pertenencia a un grupo o comunidad, y aceptación social.
- Necesidades de estima: Una vez cubiertas las necesidades sociales, las personas buscan el respeto y la admiración de los demás, así como el autoconocimiento y el respeto propio. Esto incluye la necesidad de reconocimiento, estatus, autoestima y éxito personal.
- Necesidades de autorrealización: Este es el nivel más alto de la pirámide. Una vez satisfechas las necesidades anteriores, las personas buscan el desarrollo personal y el alcance de su máximo potencial. La autorrealización implica lograr metas personales, desarrollar habilidades y talentos, y vivir una vida plena y significativa.

2.3.1.2.2 TEORÍA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS DE HERZBERG

Herzberg (1959, citado en Robbins & Judge, 2023), a través de su teoría de los factores motivacionales e higiénicos, argumentó que existen dos tipos de factores que influyen en la motivación: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Esta teoría también es conocida como la Teoría de los Dos Factores, establece que hay dos tipos fundamentales de factores que afectan la motivación y la satisfacción laboral:

1. Factores Motivacionales: Son aquellos elementos que están directamente relacionados con el trabajo en sí mismo, tales como:
 - Logro: El éxito y la satisfacción personal al completar tareas y alcanzar metas.
 - Reconocimiento: El aprecio y la validación que se recibe por parte de la empresa o los supervisores por un trabajo bien hecho.

- Responsabilidad: La autonomía y el control que el empleado tiene sobre su trabajo.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo: La posibilidad de aprender y avanzar en su carrera.

Estos factores tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral, lo que significa que cuando están presentes, la motivación y el desempeño mejoran notablemente.

2. Factores Higiénicos: Son aquellos que no necesariamente motivan, pero cuya ausencia puede causar insatisfacción. Estos incluyen:

- Condiciones laborales: El ambiente físico donde se trabaja, como la limpieza, la temperatura, la iluminación, etc.
- Relaciones laborales: Las relaciones con los compañeros y supervisores.
- Seguridad en el trabajo: La estabilidad laboral y la certeza de que no se perderá el empleo.

Los factores higiénicos son necesarios para evitar la insatisfacción, pero no son suficientes para aumentar la motivación. Herzberg argumenta que, para aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, las empresas deben centrarse en mejorar los factores motivacionales, mientras que los factores higiénicos deben mantenerse en un nivel aceptable para evitar la insatisfacción.

2.3.1.2.3 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La Teoría de la Expectativa, propuesta por Vroom (1964), es una de las teorías más influyentes en el estudio de la motivación en el trabajo. Vroom sostiene que la motivación no depende solo de recompensas tangibles o de la presencia de incentivos, sino de las expectativas que tiene el individuo sobre la relación entre su esfuerzo, el desempeño y las recompensas (Robbins & Judge, 2023). Vroom define tres componentes clave:

1. Expectativa: Es la creencia de un empleado de que su esfuerzo conducirá a un rendimiento exitoso. Por ejemplo, si un trabajador cree que, al esforzarse más, su desempeño mejorará, esta expectativa será positiva.

2. Instrumentalidad: Se refiere a la creencia de que un buen desempeño resultará en una recompensa. Es decir, el trabajador tiene la expectativa de que, si cumple con las metas, recibirá un premio (por ejemplo, un bono, un ascenso o un reconocimiento).
3. Valencia: Es el valor o la importancia que el individuo le asigna a la recompensa. Este valor depende de las preferencias y necesidades personales del trabajador. Por ejemplo, si un empleado valora mucho un ascenso, la valencia de esa recompensa será alta, mientras que, si no le interesa, su valencia será baja.

A. FÓRMULA BÁSICA DE LA TEORÍA DE VROOM

Motivación = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia

Esto sugiere que, si alguna de estas tres variables es baja, la motivación general será también baja. La teoría de Vroom muestra que la motivación depende de una combinación de factores internos y externos. Las personas se sienten motivadas a trabajar más si creen que su esfuerzo conducirá a un buen desempeño, que ese desempeño será recompensado y que la recompensa tiene valor para ellos.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

En este apartado se presentan y analizan las principales metodologías desarrolladas por investigadores y expertos en el ámbito de la gestión del clima laboral. Estas metodologías han sido fundamentales para comprender y optimizar los entornos laborales en diversas organizaciones. A través de enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, se exploran las estrategias que han demostrado ser efectivas para evaluar y mejorar la satisfacción, el bienestar y la productividad de los empleados. La revisión de estos enfoques proporciona un marco que respalda el diseño de estrategias específicas para optimizar la gestión del clima laboral en NATURALAC.

Rodríguez et al. (2023), en su estudio titulado "Estrategias para mejorar el clima organizacional en el trabajo", utilizaron un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas

y cuantitativas. En la fase cualitativa, realizaron entrevistas a empleados de diversos niveles jerárquicos para obtener un diagnóstico de las condiciones laborales, mientras que, en la parte cuantitativa, aplicaron un cuestionario modificado del SERVPERF con 21 preguntas en una escala de Likert para medir dimensiones como la comunicación, motivación y relaciones laborales. Con base a los resultados, sugieren la implementación de estrategias que mejorarán la comunicación interna y el reconocimiento del desempeño para obtener un impacto positivo en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Bravo-Díaz et al. (2018) en su investigación "Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos", realizaron un diagnóstico de clima organizacional mediante encuestas estructuradas y entrevistas a empleados clave. El enfoque de la investigación fue cuantitativo-deductivo, basado en la recolección de datos para identificar las principales áreas de oportunidad dentro de la empresa, especialmente en cuanto a la comunicación interna y la gestión del talento humano. Utilizaron un cuestionario validado para medir diversas dimensiones del clima laboral. A partir del análisis de los resultados, se implementarán estrategias como la mejora en los canales de comunicación y programas de capacitación continua.

Trocoso-Tambo et al. (2024), en su estudio "Estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en un hospital", aplicaron una metodología no experimental de tipo proyectivo. Utilizaron entrevistas a empleados de distintos departamentos del hospital y análisis documental para recopilar datos sobre la situación del clima organizacional. El estudio se enfocó en proponer estrategias para mejorar el clima laboral, como la implementación de programas de motivación y el fortalecimiento de los canales de comunicación entre los equipos médicos y administrativos. A partir de los resultados obtenidos, se identificaron áreas clave que impactaban la satisfacción laboral. Las acciones implementadas sugieren mejorar la percepción del personal sobre su entorno de trabajo, lo que resultará en un aumento en la eficiencia de los procesos hospitalarios y un incremento en la satisfacción de los empleados.

Lozano (2019), en su investigación "Diseño de estrategias comunicativas y motivacionales para mejorar el clima organizacional en la empresa Prosegur", llevaron a cabo un diagnóstico a través de entrevistas cualitativas y observación directa dentro de la empresa. Utilizaron esta información para desarrollar un plan de intervención compuesto por estrategias de comunicación

asertiva y motivación, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral. Las tácticas implementadas incluyeron el establecimiento de espacios para la retroalimentación abierta y la creación de incentivos por desempeño. Estas estrategias contribuirán a reducir tensiones entre los empleados y aumentar su compromiso hacia la empresa, mejorando así el clima organizacional.

Loza Betancourt (2017), en su tesis "Implementación de un programa de clima laboral y diseño de un plan de mejoras en la empresa Garcos S.A.", utilizó una metodología descriptiva y aplicó encuestas y entrevistas para analizar el clima organizacional. La investigación reveló que factores como la falta de reconocimiento y la escasa comunicación entre departamentos afectaban negativamente el ambiente laboral. Con base en estos resultados, se desarrolló un programa de intervención que incluyó la mejora en la estructura organizacional, la capacitación de líderes y la implementación de un sistema de recompensas. Las acciones implementadas resultarán en una mejora significativa en la satisfacción de los empleados, así como en un clima laboral más colaborativo y armonioso.

Estos estudios reflejan diversas formas de implementar metodologías de evaluación del clima laboral, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa del impacto de las estrategias organizacionales. Mientras que los métodos cuantitativos permiten identificar tendencias generales y medir mejoras de manera objetiva, los enfoques cualitativos ofrecen una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los empleados, enriqueciendo la toma de decisiones empresariales en materia de gestión del clima laboral.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En los estudios sobre clima laboral, se emplearon diferentes instrumentos para recopilar datos que permitieran analizar las percepciones y actitudes de los empleados. A continuación, se describen los principales instrumentos utilizados en las investigaciones revisadas:

En la investigación de Rodríguez et al. (2023), se empleó un cuestionario modificado del SERVPERF, compuesto por 21 preguntas orientadas a evaluar diversas dimensiones del clima organizacional, tales como comunicación, motivación, relaciones con superiores y compañeros, ambiente laboral, compromiso y trabajo en equipo. Las respuestas fueron recolectadas a través de una escala de Likert de 5 puntos, que ofreció un rango de opciones desde "Totalmente de acuerdo"

hasta “Totalmente en desacuerdo”. Esta escala permitió medir con precisión las percepciones de los empleados sobre cada una de las dimensiones evaluadas. La metodología empleada fue mixta, combinando un enfoque cualitativo para diagnosticar las características específicas del problema y un enfoque cuantitativo para desarrollar estrategias de mejora basadas en los datos obtenidos. La muestra consistió en 83 empleados, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por cuotas. Para el análisis de los datos, se utilizaron cuadros de doble entrada y técnicas estadísticas, lo que permitió identificar áreas clave de mejora, especialmente en los ámbitos de comunicación interna y trabajo en equipo. Los resultados reflejaron la necesidad de diseñar estrategias que se enfocaran en mejorar estas áreas para optimizar el clima organizacional y fomentar un mayor compromiso entre los empleados.

En el estudio de Bravo-Díaz et al. (2018), se utilizó una encuesta estructurada con una escala de Likert de 5 puntos, en la que los empleados respondían sobre aspectos relacionados con motivación, comunicación interna y relaciones laborales. Para garantizar la validez del instrumento, se consultó a tres expertos en el tema, y para evaluar su fiabilidad, se realizó una prueba piloto, que arrojó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.710, lo que indicaba que el instrumento era confiable. La metodología aplicada fue de tipo cuantitativa-deductiva, centrada en el análisis de los datos con el objetivo de detectar patrones y comportamientos dentro de la población estudiada. Los resultados mostraron que las áreas de motivación y comunicación interna eran las que más requerían atención, lo que llevó a la formulación de estrategias gerenciales enfocadas en mejorar estas dimensiones, con el fin de optimizar el clima organizacional en la empresa.

En la investigación de Trocoso-Tambo et al. (2024), se utilizó una encuesta de 15 ítems, que también empleaba una escala de Likert de 5 puntos para evaluar el clima organizacional en un hospital. Para asegurar la validez del instrumento, se consultó a tres expertos, y la fiabilidad de este fue comprobada mediante una prueba piloto, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.710, lo que confirmó la confiabilidad del instrumento. La muestra de la investigación estuvo compuesta por 49 trabajadores, seleccionados de una población total de 94 empleados. La metodología aplicada fue de tipo proyectivo, con un enfoque no experimental, centrada en el análisis de los datos para identificar las áreas críticas que requerían intervención. Los resultados indicaron que las áreas más problemáticas eran la motivación y la comunicación, lo que llevó a la propuesta de estrategias

gerenciales para mejorar estos aspectos y, en consecuencia, mejorar el clima organizacional en el hospital.

El estudio realizado por Lozano (2019), desarrolló un plan metodológico basado en encuestas aplicadas tanto a personal operativo como administrativo de la empresa Prosegur. Las encuestas incluyeron tanto preguntas cerradas como abiertas, dirigidas a evaluar aspectos de comunicación y motivación dentro de la organización. La metodología empleada abarcó seis fases, que iban desde la convocatoria del personal hasta la implementación de estrategias comunicativas y motivacionales. Se distribuyó al personal en dos grupos, operativo y administrativo, para obtener una visión más completa de las necesidades de cada área. Las encuestas fueron aplicadas a un total de 50 colaboradores, distribuidos en varias estaciones de servicio. Los resultados mostraron que la mejora en la comunicación y la motivación era clave para incrementar la productividad y la satisfacción laboral, lo que llevó a la implementación de estrategias focalizadas en estas áreas.

En el caso de Loza Betancourt (2017), el estudio se centró en la implementación de un programa de clima laboral en la empresa Garcos S.A., durante el periodo de enero a mayo de 2016. En este caso, se utilizó el instrumento EDCO, que evaluaba el clima organizacional mediante una escala de puntuación del 4 al 1, donde 4 representaba la puntuación más alta y 1 la más baja. Este enfoque permitió obtener una visión clara del estado del clima organizacional en distintas áreas de la empresa. La investigación fue de tipo descriptivo y permitió identificar áreas clave de mejora, tales como la satisfacción, el liderazgo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa. A partir del análisis de los resultados, se creó un plan de mejoras que abordó las áreas con puntuaciones más bajas, especialmente en cuanto a relaciones laborales y el ambiente de trabajo.

2.4 MARCO LEGAL

Considerando que el clima laboral abarca múltiples factores, incluyendo las condiciones de trabajo, la percepción de la justicia organizacional, entre otros, las regulaciones legales juegan un papel importante en la definición y control de estos aspectos, ya que establece los lineamientos mínimos para garantizar un ambiente de trabajo seguro, equitativo y saludable. En el contexto hondureño, la regulación de las condiciones laborales está respaldada por un conjunto de normativas nacionales e internacionales que garantizan derechos fundamentales y establecen

directrices para un entorno de trabajo saludable. En este apartado, se analizan las leyes y tratados aplicables, considerando su impacto en la unidad de análisis de este estudio.

2.4.1 NORMATIVA NACIONAL

2.4.1.1 CÓDIGO DE TRABAJO DE HONDURAS

El Código de Trabajo es fundamental para abordar las percepciones de favoritismo y falta de reconocimiento que se mencionan en el diagnóstico del clima laboral. Este marco legal establece derechos fundamentales que deben ser respetados por la organización, como la equidad en el trato a los empleados, el cumplimiento de las promesas y el reconocimiento adecuado del trabajo extra. A través de este código, la empresa debe velar por la transparencia en las políticas laborales y asegurarse de que no haya trato preferencial ni discriminación en el equipo.

2.4.1.2 LEY DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (1993)

El cumplimiento con esta ley tiene un impacto directo en la motivación de los empleados, especialmente si las condiciones laborales son inseguras o no cumplen con los estándares de bienestar. Las deficiencias en comunicación y transparencia pueden estar relacionadas con la falta de un ambiente de trabajo seguro y saludable, lo que afecta negativamente el compromiso de los empleados.

2.4.1.3 LEY DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE SEGURIDAD SOCIAL (IHSS)

La percepción de reconocimientos e incentivos también puede estar vinculada con la falta de beneficios y cobertura social. Si los empleados sienten que su bienestar no está completamente cubierto por las prestaciones sociales, su nivel de compromiso puede verse afectado. Asegurarse de que todos los empleados estén debidamente inscritos en el IHSS y reciban los beneficios adecuados es clave para mejorar el clima laboral y motivar al personal.

2.4.1.1.Ley de Fomento a las Inversiones

A nivel estratégico, esta ley podría facilitar la inversión en proyectos que mejoren las condiciones laborales. Si NATURALAC busca superar el estancamiento en su clima laboral, una

estrategia podría ser utilizar los beneficios de esta ley para mejorar infraestructuras, tecnología y programas de desarrollo profesional, lo cual responde a la percepción de desarrollo profesional limitado que se detecta en las encuestas de GPTW.

2.4.2 NORMATIVA INTERNACIONAL

2.4.2.1. TRATADOS INTERNACIONALES (CONVENIOS DE LA OIT)

Honduras ha ratificado varios convenios de la OIT que promueven la creación de entornos laborales dignos, con respeto a los derechos humanos y laborales. Estos convenios son una referencia clave para abordar temas como la equidad, la no discriminación y la transparencia en la toma de decisiones dentro de la organización. Los problemas de favoritismo y falta de transparencia pueden ser abordados de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, que son un referente tanto para la empresa como para los empleados.

En este sentido, el marco legal hondureño proporciona un respaldo fundamental para la construcción de un clima laboral positivo. Las normativas establecen derechos y obligaciones que buscan garantizar la seguridad, equidad y bienestar de los trabajadores, incidiendo directamente en su percepción del ambiente laboral.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, cuyo propósito es diseñar estrategias para optimizar la gestión del clima laboral en NATURALAC. Se detallan los métodos, técnicas y procedimientos empleados en el trabajo de campo, con el objetivo de proporcionar un análisis detallado y efectivo del entorno organizacional. Asimismo, se define el enfoque y el tipo de diseño de investigación adoptado, así como el alcance de esta, especificando las herramientas empleadas para recolectar datos relevantes.

Además, se establece la muestra de la población con la que se trabajó, proporcionando los criterios de selección de los participantes para asegurar una representación adecuada de los empleados de la empresa, lo que permitirá una visión clara sobre las áreas de mejora dentro de la gestión del clima laboral.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Este apartado detalla la organización y distribución de las fases metodológicas del proceso investigativo, destacando cómo cada etapa contribuye a la optimización del tiempo de desarrollo del estudio. Su objetivo es determinar la coherencia entre las fases de recolección de datos, análisis y diseño de estrategias, asegurando que los resultados obtenidos sean precisos y directamente aplicables para mejorar la gestión del clima laboral en NATURALAC.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variable	Dimensiones	Ítems
	General	Específicas			
Diseño de Estrategias para Optimizar la Gestión del Clima Laboral de NATURALAC	Diseñar estrategias para mejorar el índice de clima laboral en NATURALAC, a través de la identificación de oportunidades en la gestión organizacional, con el fin de fortalecer el clima laboral y alcanzar el objetivo del 88% en el índice de clima laboral.	Identificar los factores que han ocasionado el estancamiento del índice de clima laboral en NATURALAC durante los últimos tres años.	Factores que Organizacionales	Favoritismo	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Personales - Antipatía hacia ciertos colaboradores - - Ausencia de criterios para la asignación de reconocimientos o ascensos - Inexperiencia del líder
				Reconocimiento y Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento por trabajo adicional - Reconocimiento por ideas innovadoras - Reconocimiento en beneficios o promociones
				Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia - Facilidad para acceder al líder - Barreras de comunicación
				Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de capacitación y desarrollo - Apoyo del líder
	Aplicar teorías de liderazgo y motivación al contexto de NATURALAC para mejorar el clima laboral y superar los desafíos actuales.	Liderazgo	Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiración y visión - Desarrollo de talento - Innovación y cambio 	
			Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas y sanciones - Estructura y control - Cumplimiento de objetivos 	
			Liderazgo Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Diagnóstico de equipos - Uso de diferentes enfoques 	

(Continuación de la tabla 1)

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variable	Dimensiones	Ítems
	General	Específicas			
			Motivación	Jerarquía de necesidades de Maslow	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades fisiológicas - Necesidades de seguridad - Necesidades sociales - Necesidades de reconocimiento - Necesidades de autorrealización
				Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> - Factores Motivacionales (Satisfactores) - Factores Higiénicos (Insatisfactores)
				Teoría de la expectativa de Vroom	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativa - Instrumentalidad - Valencia
		Diseñar estrategias basadas en teorías de liderazgo y motivación para mejorar el clima laboral en NATURALAC.	Clima Laboral	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Formación integral - Compromiso - Confianza
				Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral positivo - Fidelización

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

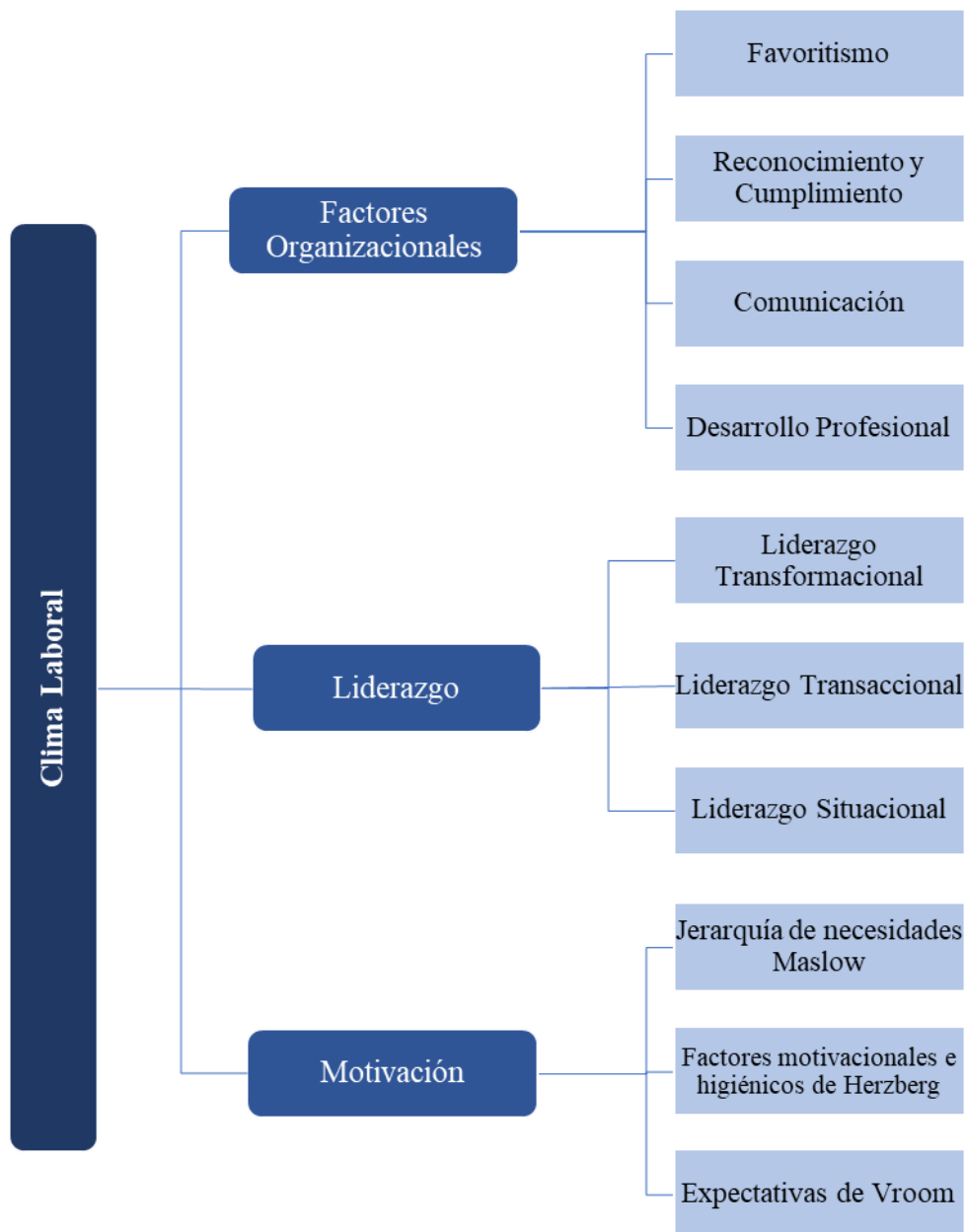


Figura 2. Esquema de variables de estudio

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------

Factores organizacionales	Son aquellos elementos internos de la empresa que afectan la percepción, motivación y desempeño de los empleados. Estos factores incluyen la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la comunicación, las oportunidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, entre otros (Chiavenato, 2020).	Se mide a través de encuestas estructurada de dimensiones de clima laboral para personal operativo y líderes, mediante escala tipo Likert de frecuencia (Siempre, casi siempre, a veces, rara vez, nunca) para evaluar la percepción de los colaboradores sobre diferentes factores organizacionales. Se calcula el puntaje promedio de los ítems en cada dimensión.	Favoritismo	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Personales - Antipatía hacia ciertos colaboradores - Ausencia de criterios para la asignación de reconocimientos o ascensos - Inexperiencia del líder
			Reconocimiento y Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento por trabajo adicional - Reconocimiento por ideas innovadoras - Reconocimiento en beneficios o promociones
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia - Facilidad para acceder al líder - Barreras de comunicación
			Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de capacitación y desarrollo - Apoyo del líder
Liderazgo	El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes (Koontz & Weihrich, 2018).	Aplicación de teorías y modelos de liderazgo, identificando los estilos de liderazgo que, por sus características principales, podrían adaptarse al contexto de NATURALAC.	Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiración y visión - Desarrollo de talento - Innovación y cambio
			Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas y sanciones - Estructura y control - Cumplimiento de objetivos
			Liderazgo Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Diagnóstico de equipos - Uso de diferentes enfoques

(Continuación de la tabla 2)

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------

Motivación	La motivación es un proceso psicológico que impulsa a un individuo a iniciar, mantener y dirigir una conducta hacia la consecución de un objetivo específico (Robbins & Judge, 2023).	Aplicación de teorías y enfoques sobre motivación, identificando sus dimensiones clave, los factores motivacionales (según Herzberg, Maslow y Vroom) y su impacto en el clima organizacional.	Jerarquía de necesidades de Maslow	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades fisiológicas - Necesidades de seguridad - Necesidades sociales - Necesidades de reconocimiento - Necesidades de autorrealización
			Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> - Factores Motivacionales (Satisfactores) - Factores Higiénicos (Insatisfactores)
			Teoría de la expectativa de Vroom	<ul style="list-style-type: none"> - Expectativa - Instrumentalidad - Valencia
Clima Laboral	El clima laboral se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre las condiciones de trabajo, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales dentro de una empresa (Chiavenato, 2020).	Se analizan los resultados de las dimensiones que han sido afectadas en los últimos años, para luego contrastar los hallazgos con las teorías de liderazgo y motivación, con el fin de diseñar estrategias que fomenten un clima laboral más positivo y productivo.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Formación integral - Compromiso - Confianza
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral positivo - Fidelización

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.2 ENFOQUE Y METODOS

3.2.1 ENFOQUE

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, basándose en la recolección y análisis de datos cuantificables. Este tipo de enfoque permite establecer patrones, relaciones y tendencias con precisión. Es particularmente útil para hacer comparaciones y generar conclusiones que puedan generalizarse a una población más amplia. En el caso de NATURALAC esto es ventajoso, ya que, aunque el estudio se centra en los tres departamentos más afectados, sus hallazgos podrán extrapolarse a otras áreas con problemáticas son similares. De acuerdo con Sampieri y Mendoza,

(2018), el enfoque cuantitativo en la investigación se caracteriza por ser sistemático, estructurado y basado en medición numérica, lo que permite minimiza la subjetividad.

3.2.2 ALCANCE

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que busca definir y describir a profundidad las dimensiones del clima laboral que han sido mayormente afectadas durante los años 2022, 2023 y 2024, detallando las causas que han generado estancamiento en el índice de clima laboral en NATURALAC. Según Sampieri y Mendoza, (2018), tienen como objetivo especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o fenómenos, lo que los convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones y el diseño de estrategias basadas en evidencia. En este sentido, este estudio proporciona una radiografía objetiva de la problemática, sirviendo como base para el posterior diseño de estrategias de gestión de clima laboral.

3.2.3 DISEÑO

El diseño es experimental de tipo transversal. Un diseño no experimental implica que no se manipulan variables, sino que se observan los fenómenos en su contexto natural (Sampieri & Mendoza, 2018). Además, el estudio es transversal, ya que la recolección de datos para el análisis de las causas del estancamiento del índice de clima laboral se realiza en un solo momento en el tiempo, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual del clima laboral.

3.2.4 MÉTODOS

El método aplicado es el inductivo, dado que el estudio busca comprender cómo los colaboradores experimentan e interpretan el clima laboral sin partir de supuestos preestablecidos, la inducción se enfoca en explorar fenómenos en su contexto natural y luego formular explicaciones a partir de patrones emergentes. Según Sampieri y Mendoza, (2018), el método inductivo se caracteriza por ir de lo particular a lo general, es decir, de los datos obtenidos en la observación a

la elaboración de teorías que puedan explicar ese fenómeno. En este estudio, los datos cuantitativos permitirán identificar factores clave y establecer relaciones entre ellos, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias que contribuyan a mejorar el clima laboral en la empresa.

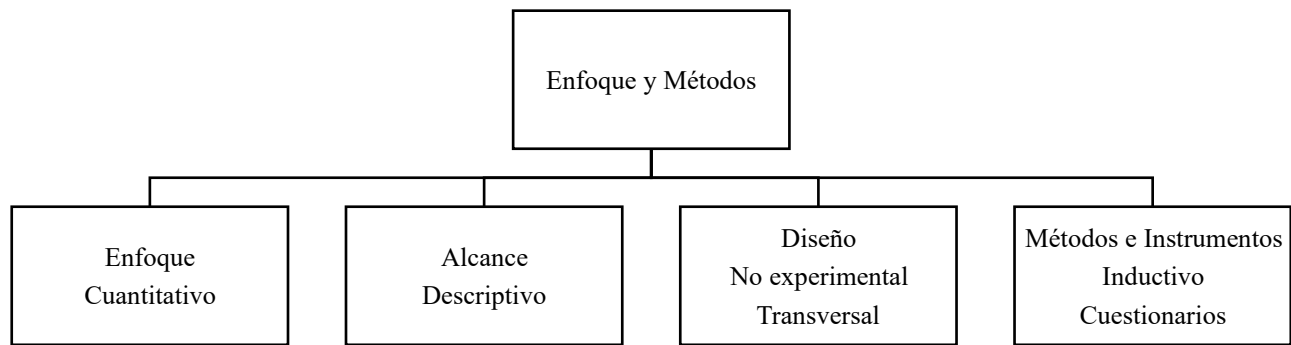


Figura 3. Diagrama de enfoque y métodos de investigación

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACION

La población de esta investigación está conformada por los colaboradores de NATURALAC con contrato indefinido y antigüedad laboral mayor a 6 meses, pertenecientes a tres áreas específicas: Infraestructura Industrial, Operación y Manufactura y Recepción de materia prima. Estas áreas han sido identificadas como las más afectadas por los bajos índices de clima laboral, según los resultados de las encuestas de GPTW en los últimos tres años.

La distribución de la población por área es la siguiente:

Infraestructura Industrial: 156 colaboradores

Operación y Manufactura: 473 colaboradores

Recepción de Materia Prima: 36 colaboradores

Total: 665 colaboradores

La población ha sido dividida en dos grupos según el puesto de trabajo. Un primer grupo de la población, denominado población operativa, está compuesta por los colaboradores de puestos operativos y técnicos que van desde ayudantes y auxiliares (puestos base) hasta puestos de nivel de supervisor (mandos bajos), sumando un total de 640 colaboradores.

El segundo grupo de la población, denominada población de líderes, son colaboradores en puestos de mandos intermedios a altos, integrado por las posiciones de jefaturas y gerencias. Siendo un total de 25 colaboradores en dichas posiciones.

Tabla 3. Población

Departamentos	Total Colaboradores	Grupo 1. Población operativa y mandos bajos	Grupo 2. Población Líderes (jefes y gerentes)
Infraestructura Industrial	156	148	8
Operaciones y Manufactura	473	461	12
Recepción de MP	36	31	5
Total	665	640	25

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La población seleccionada es clave para el estudio, ya que son los colaboradores que se han visto directamente afectados con los índices de clima laboral más bajos en la organización. La distribución precisa de esta población permite asegurar que la muestra a utilizar en la investigación sea representativa y relevante para los objetivos del estudio, contribuyendo a la obtención de resultados confiables.

3.3.2 MUESTRA

Considerando que la población se dividió en dos grupos, se emplearon dos tipos de muestreo.

- Para la población operativa conformada por puestos de base hasta mandos bajos, se denomina a la muestra como “muestra operativa”.
- Para la población de líderes de mandos intermedios hasta mandos altos, se denomina a la muestra como “muestra de líderes”.

3.3.2.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA OPERATIVA

Para el grupo integrado por personal de puestos operativos y técnicos que van desde ayudantes y auxiliares (puestos base) hasta puestos de nivel de supervisor (mandos bajos) se seleccionó el muestreo estratificado, dividiendo a la población en estratos según las áreas identificadas con los índices más bajos de clima laboral (Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura y Recepción de Materia Prima). A continuación, se detalla el procedimiento para determinar el tamaño de la muestra.

Población por cada área:

Infraestructura Industrial: 148 colaboradores

Operaciones y Manufactura: 461 colaboradores

Recepción de Materia Prima: 31 colaboradores

Fórmula de Muestreo

Ecuación 1. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$N = 640$ (población total) $Z = 1.96$

(para 95% de confianza) $p = 0.5$

(probabilidad de ocurrencia) $q = 1 -$

$p = 0.5$

$e = 0.05$ (margen de error 5%)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{640 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (640 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$n = 240$

El tamaño de la muestra es de 240 personas.

Distribución proporcional por estrato

El tamaño de la muestra se distribuyó de manera proporcional a la población de cada área utilizando la fórmula:

Ecuación 2. Tamaño de la muestra estratificada.

$$n_h = \frac{N_h}{N} \times n$$

Donde:

n_h = tamaño de la muestra para el estrato h

N_h = población del estrato h

N = población total (640)

n = tamaño total de la muestra (240)

Muestra de Infraestructura Industrial

$$n_{\text{Infraestructura}} = \frac{148}{640} \times 240 = 56$$

Muestra de Operaciones y Manufactura

$$n_{\text{Operaciones}} = \frac{461}{640} \times 240 = 173$$

Muestra de Recepción de Materia Prima

$$n_{\text{RMP}} = \frac{31}{640} \times 240 = 12$$

En ese sentido, la muestra del primer grupo (personal operativo) quedó conformada por 241 personas distribuidas de la siguiente forma: 56 colaboradores de Infraestructura Industrial, 173 colaboradores de Operaciones y Manufactura y 12 colaboradores de Recepción de Materia Prima.

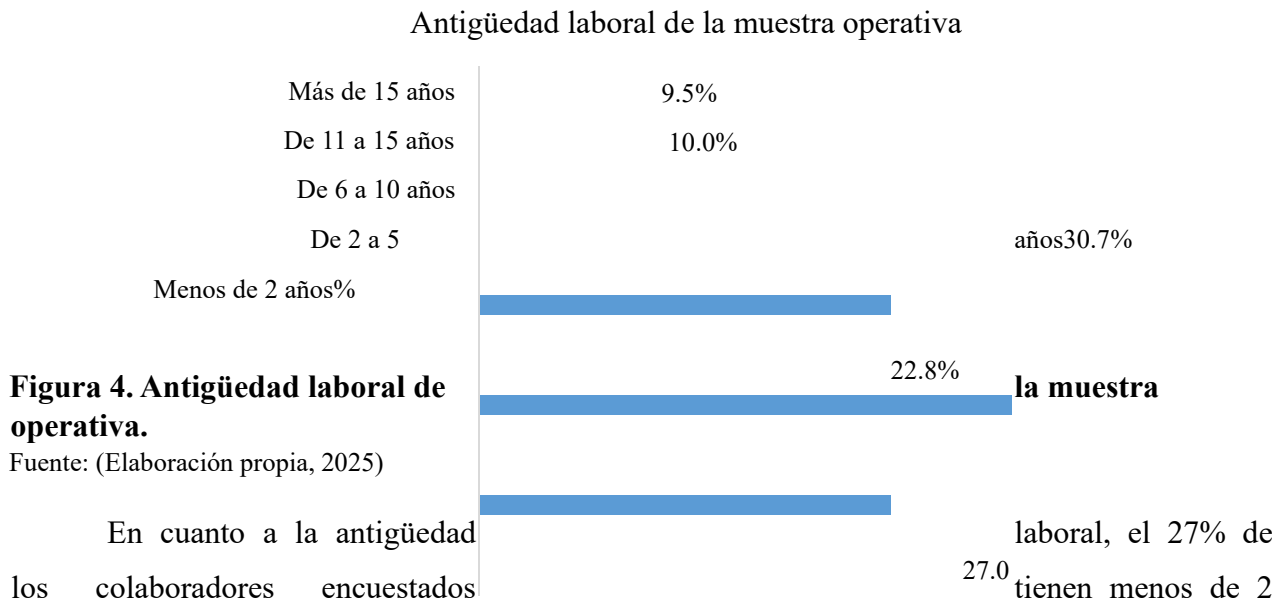
Tabla 4. Tamaño de la muestra operativa

Departamentos	Población Grupo 1. Población operativa	Tamaño de la Muestra Operativa
Infraestructura Industrial	148	56
Operaciones y Manufactura	461	173
Recepción de Materia Prima	31	12
Total	640	241

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.3.2.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA OPERATIVA

En el apartado sociodemográfico (datos generales), se incluyen preguntas destinadas a conocer de manera general a los colaboradores participantes en el estudio, así como sus características laborales específicas.



En cuanto a la antigüedad laboral, el 27% de los colaboradores encuestados tienen menos de 2 años de laborar en la empresa, el 31% tiene entre 2 y 5 años, el 22.5% cuenta con una antigüedad de 6 a 10 años, el 10% tiene entre 11 y 15 años, y el 9.5% tiene más de 15 años de servicio. Esta distribución es relevante porque la antigüedad influye directamente en la percepción del clima laboral: los empleados con menos tiempo en la empresa pueden tener una visión diferente respecto a la cultura organizacional y el ambiente de trabajo en comparación con aquellos con mayor experiencia, quienes probablemente ya han vivido diferentes etapas organizacionales y podrían

tener una visión más madura y crítica. Considerando que la mayoría de los encuestados cuentan con dos o más años de trabajar en la empresa (73%), esto aporta mayor confiabilidad al estudio. Los empleados con más de dos años de experiencia han tenido tiempo suficiente para familiarizarse con la cultura organizacional, los procesos internos y el clima laboral en general, lo que les permite ofrecer una perspectiva más precisa y fundamentada. Su experiencia en diferentes etapas de la empresa les brinda una visión más completa y madura sobre el ambiente de trabajo, lo que fortalece la validez de los resultados y asegura que las percepciones reflejadas en el estudio son representativas de la realidad organizacional.

Así mismo, los resultados reflejan que el 97% del personal encuestado es de género masculino y el 3% femenino. Esta distribución está estrechamente relacionada con la naturaleza de los puestos operativos en los departamentos productivos de la empresa, los cuales, debido a sus exigencias de alto esfuerzo físico, suelen estar ocupados predominantemente por hombres. El grupo de edad con mayor representación en la muestra corresponde al rango de 26 a 34 años, con un 44% del total. En contraste, la menor proporción la conforman los colaboradores mayores de 55 años, quienes representan solo el 2% de la población encuestada. En términos de nivel educativo, la mayoría de los encuestados (54%) ha completado la educación secundaria, mientras que los niveles de menor representación son el postgrado, con solo un 1%, y licenciatura con un 8%.

3.3.2.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA DE LÍDERES

Para el segundo grupo, integrado por personal en puestos de jefaturas y gerencias, se empleó el muestreo intencional o de juicio. Permitiendo seleccionar a los colaboradores que desempeñan roles clave y que cuentan con un profundo conocimiento sobre las dinámicas internas y desafíos que afectan el clima laboral en sus áreas. Para establecer el tamaño de la muestra se consideró el 50% más 1 de cada departamento, garantizando una representatividad que permita obtener información relevante para el estudio.

La muestra del segundo grupo, denominada muestra de líderes, quedó conformada por 15 personas distribuidos de la siguiente forma: 5 colaboradores de Infraestructura Industrial, 7 colaboradores de Operaciones y Manufactura y 3 colaboradores de Recepción de Materia Prima.

Tabla 5. Tamaño de la muestra de líderes

Departamentos	Población Grupo 2. Jefes y gerentes	Tamaño de la Muestra Líderes
Infraestructura Industrial	8	5
Operaciones y Manufactura	12	7
Recepción de Materia Prima	5	3
Total	25	15

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

3.3.2.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DE LIDERES

La caracterización de la muestra tiene como objetivo proporcionar una descripción detallada de los participantes en el estudio, destacando sus principales características sociodemográficas y laborales.

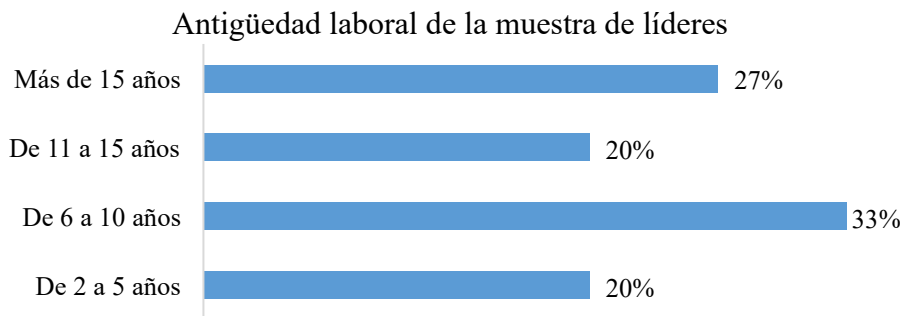


Figura 5. Antigüedad laboral de la muestra de líderes.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La antigüedad laboral en la muestra de líderes (jefes y gerentes de área) muestra una distribución que refleja la experiencia y el tiempo de permanencia de los participantes en la empresa. El 20% de los líderes tiene entre 2 y 5 años de antigüedad, lo que sugiere que una porción importante de los encuestados ha experimentado un período relativamente reciente dentro de la empresa, lo que podría influir en su perspectiva sobre el clima laboral y su capacidad de adaptación a la cultura organizacional. Un 33% de los líderes cuenta con una antigüedad de 6 a 10 años, lo que indica que más de un tercio de los participantes tiene una experiencia significativa dentro de la organización y probablemente ha vivido diversos cambios y etapas en la empresa, lo que les otorga una visión más

completa sobre el ambiente de trabajo. Además, el 20% tiene entre 11 y 15 años de antigüedad, indicando una considerable experiencia y que probablemente haya tenido un rol clave en la evolución de la cultura organizacional. Finalmente, el 27% de los líderes tiene más de 15 años en la organización, lo que demuestra una alta permanencia y, por ende, un conocimiento profundo de la empresa, sus procesos y su clima laboral a lo largo del tiempo. Esta diversidad en la antigüedad laboral es clave, ya que permite obtener una amplia gama de perspectivas sobre el ambiente organizacional, desde los más recientes hasta los más experimentados, lo que enriquece la interpretación de los resultados del estudio.

En relación con la edad, el rango de 26 a 34 años es el más representativo, con un 47% de la muestra, mientras que la menor proporción corresponde a los participantes mayores de 45 años, con un 14%. En cuanto a la formación académica, el 60% de los encuestados posee estudios de pregrado (licenciatura), el 20% tiene estudios de posgrado, y el 20% restante ha completado la secundaria.

3.3.3 TÉCNICA DE MUESTREO

Para ambas muestras (muestra operativa y muestra de líderes) el muestreo utilizado fue no probabilístico, ya que la selección de los participantes no se realizó de manera aleatoria, sino que se basó en ciertos criterios específicos. La técnica de muestreo utilizada fue muestreo por caso tipo, lo que implica seleccionar a los participantes con base en características específicas que se consideran deseables para el objetivo del estudio. En este caso, se eligieron a los colaboradores bajo ciertos criterios que aseguraron que los participantes tuvieran la experiencia y madurez necesarias para proporcionar respuestas apegadas a la realidad organizacional sobre el clima laboral. Los criterios para la selección incluyeron: antigüedad laboral superior a 6 meses, para garantizar que los empleados tuvieran suficiente tiempo en la empresa y conocieran bien su cultura y ambiente de trabajo; contrato permanente, lo que aseguró que los participantes fueran empleados estables con una perspectiva duradera sobre la organización; y, finalmente, se pidió el visto bueno del jefe de área, quien evaluó la experiencia y madurez de los candidatos, garantizando que pudieran abordar la encuesta de manera adecuada y con una visión más completa. De esta manera, el muestreo por caso tipo permitió identificar a aquellos individuos que, por sus características particulares, se consideraban más aptos para proporcionar información relevante sobre del clima laboral de NATURALAC.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Se empleó como técnicas de recolección de datos, la encuesta estructurada con el propósito de identificar las causas que han influido en el estancamiento del índice de clima laboral en NATURALAC. Dado que ya se cuenta con información sobre las dimensiones del clima laboral que se han visto afectadas, la encuesta estructurada permite recolectar datos cuantificables sobre la percepción de los empleados respecto a los factores que han incidido en dichas dimensiones.

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Para la recolección de datos, se diseñaron dos cuestionarios estructurados con el propósito de evaluar la percepción de los colaboradores sobre diversas dimensiones del clima laboral en NATURALAC. Se elaboró un instrumento dirigido a los colaboradores en puestos operativos y mandos bajos llamado “Encuesta de dimensiones de clima laboral – OP” y otro destinado a los líderes de área (jefes y gerentes) llamado “Encuesta de dimensiones de clima laboral – Líderes”.

Estructurados de la siguiente forma:

Tabla 6. Estructura de instrumentos.

Secciones	Descripción	Encuesta de dimensiones de clima laboral – OP		Encuesta de dimensiones de clima laboral – Líderes	
		Cantidad de Ítems	Ejemplo de Ítems	Cantidad de Ítems	Ejemplo de Ítems
Datos Generales	Recolecta información demográfica y laboral relevante, como edad, sexo, departamento de trabajo, tiempo en la empresa y nivel educativo.	5	¿Cuál es su nivel educativo más alto?	5	¿Cuántos años tiene de trabajar en NATURALAC?
Percepción de Favoritismo	Evalúa la percepción de los colaboradores sobre el trato preferencial dentro de sus áreas de trabajo.	2	¿Con qué frecuencia observa que las decisiones sobre asignaciones de proyectos o promociones favorecen a ciertos colaboradores en lugar	2	¿Ha notado casos en los que ciertos colaboradores reciben trato preferencial? ¿A qué cree que se debe?

(Continuación de la tabla 6)

Secciones	Descripción	Encuesta de dimensiones de clima laboral – OP		Encuesta de dimensiones de clima laboral – Líderes	
		Cantidad de Ítems	Ejemplo de Ítems	Cantidad de Ítems	Ejemplo de Ítems
			de ser asignadas de manera justa?		
Reconocimiento y Cumplimiento	Analiza si los esfuerzos y logros de los colaboradores son valorados y si los compromisos de los líderes se cumplen.	3	¿Con qué frecuencia sus esfuerzos adicionales son reconocidos por sus líderes?	2	¿En qué áreas considera que los esfuerzos de sus colaboradores no son reconocidos de manera justa? Seleccione.
Comunicación	Mide la percepción sobre la claridad, acceso y transparencia de la comunicación entre colaboradores y líderes.	4	¿Cree que los líderes de la empresa comparten suficiente información sobre decisiones importantes que afectan su trabajo o equipo?	3	¿Cree que existen barreras que dificultan la comunicación entre los colaboradores y los líderes? Seleccione.
Desarrollo Profesional	Evalúa las oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la empresa.	3	¿Considera que existen suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo en su área?	2	¿Qué aspectos considera que limitan el crecimiento profesional en la empresa? Seleccione.
Espacio abierto para comentarios adicionales	Indaga sobre si hay algún otro aspecto que se considere importante mencionar sobre el clima laboral en NATURALAC.	0		1	¿Hay algún otro aspecto que considere importante mencionar sobre el clima laboral en NATURALAC?
Total		17		15	

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El cuestionario dirigido a la muestra operativa está enfocado en su percepción del entorno laboral y el trato recibido por parte de los líderes, mientras que el cuestionario para los líderes se orienta hacia su percepción sobre la equidad en la toma de decisiones y los retos que enfrentan en la gestión de sus equipos. Ambos instrumentos utilizan preguntas cerradas con escalas de frecuencia

tipo Likert (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Rara Vez, Nunca) y preguntas abiertas que permiten obtener comentarios cualitativos sobre aspectos específicos del clima organizacional.

Ambos cuestionarios fueron diseñados para garantizar la confidencialidad de los participantes y fomentar respuestas honestas que contribuyan a la mejora del ambiente laboral en NATURALAC.

El cuestionario dirigido a la muestra operativa, llamado “Encuesta de dimensiones de clima laboral – OP” está compuesto por 18 preguntas cerradas, 10 de las cuales son formuladas con escala de frecuencia tipo Likert (Siempre, Casi Siempre, A Veces, Rara Vez, Nunca), que permite medir la frecuencia con la que los colaboradores perciben diversas afirmaciones relacionadas con las dimensiones del clima laboral en su área de trabajo y ocho preguntas con opción de respuesta de selección única (Ver Anexo 1). Las preguntas son claras, concisas y están orientadas a obtener respuestas directas sobre la presencia de ciertos fenómenos y sus posibles causas.

Para la muestra de líderes, se diseñó el cuestionario titulado “Encuesta de dimensiones de clima laboral – Líderes”, compuesto por 15 preguntas en total. Tres son preguntas cerradas, utilizando escala tipo Likert de frecuencia, 11 preguntas tienen opción de respuesta de selección única y una pregunta abierta que permite a los participantes reflexionar y aportar comentarios adicionales sobre aspectos del clima laboral y sus dimensiones, brindando información valiosa para enriquecer el análisis posterior (Ver Anexo 2).

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

La realización de este estudio tuvo las siguientes fases:

Fase de planeación: en esta fase se llevó a cabo la formulación del proyecto de investigación mediante la elaboración de la propuesta, conteniendo el planteamiento del problema, preguntas, y objetivos de investigación; justificación y una breve revisión de antecedentes y teorías relacionadas. Esta propuesta fue sometida a evaluación con los líderes de recursos humanos de NATURALAC, a fin de garantizar que el estudio estuviera alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y asegurar su cooperación. Además, la propuesta fue revisada por el asesor metodológico, quien, tras su evaluación, otorgó la aprobación final para la ejecución del proyecto.

Fase de ejecución: Se desarrolló la metodología de la investigación, definiendo el tipo de investigación, diseño, población y muestra. De igual forma, se diseñó dos cuestionarios estructurados como instrumentos de recolección de datos (uno para puestos operativos y mandos bajos y otro para líderes de área, jefes y gerentes). Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, siendo evaluado por la Gerente Nacional de Recursos Humanos, Gerente de Desarrollo Organizacional y Gerente Regional de Recursos Humanos, en sesiones sostenidas en fecha 06 y 07 de marzo del año 2025. Posteriormente, en fecha 10 de marzo del 2025, se realizó una reunión con los jefes y gerentes de áreas para socializar el proyecto e informar sobre la aplicación de las encuestas. El procedimiento de recolección de datos consistió en seleccionar la muestra de colaboradores de los departamentos de Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura y Recepción de Materia Prima, abarcando diferentes niveles jerárquicos. Los cuestionarios fueron digitalizados para aplicarse a través de *Google Forms* (Formularios de Google) lo que facilitó una recolección de datos ágil y segura.

Para la aplicación de la encuesta operativa se programaron sesiones presenciales en un ambiente controlado, disponiendo para este fin de dos salones con capacidad de recibir a 30 personas a la vez. Estas sesiones se llevaron a cabo del 10 al 17 de marzo del 2025, en horario de 9:00am. a 4:00pm. Se contó con el apoyo de dos personas para la aplicación del instrumento. La encuesta dirigida a líderes se envió vía correo electrónico, proporcionando el enlace de acceso y se brindó seguimiento telefónico para asegurar su participación. El enlace estuvo disponible para completar la encuesta desde el 12 hasta 17 de marzo del 2025.

Fase de análisis e interpretación de datos: En esta fase los datos fueron procesados y analizadas para dar respuesta a los objetivos de investigación. Se emplearon técnicas estadísticas descriptivas y correlacionales a través del software SPSS y Microsoft Excel. Los hallazgos fueron analizados contrastándolos con la literatura existente, permitiendo extraer conclusiones y recomendaciones que sentaron las bases para el diseño de las estrategias de gestión del clima laboral.

Fase de publicación y difusión: Se elaboró el informe final de la investigación, donde se da a conocer los resultados de esta. Así mismo, se elaboró la presentación ejecutiva para los líderes de NATURALAC en la que se muestran los principales hallazgos y las estrategias diseñadas para reforzar el clima laboral.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias para esta investigación se obtienen directamente de los colaboradores de NATURALAC, de los departamentos de Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura y Recepción de Materia Prima, a través de los datos recabados por medio de las encuestas estructuradas. La información de estas fuentes se centra en las percepciones y experiencias de los colaboradores en relación con el clima laboral de la empresa.

Para la recolección de datos, la encuesta estructurada se aplicó a una muestra representativa de colaboradores de los departamentos de Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura y Recepción de Materia Prima, abarcando diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización (Operativos y administrativos hasta nivel de supervisión). Esta encuesta proporcionó datos cuantitativos acerca de las principales dimensiones del clima laboral, tales como el favoritismo, el reconocimiento y la comunicación interna.

Estas fuentes primarias constituyen la base de la investigación, pues permiten comprender la realidad organizacional desde la perspectiva de los mismos colaboradores, brindando información valiosa para identificar los factores que afectan el clima laboral en NATURALAC.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Entre las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación, contamos con los resultados de las encuestas de clima laboral aplicadas por *Great Place to Work* (Gran Lugar para Trabajar) en los años 2022, 2023 y 2024. Estos informes proporcionaron los índices de clima laboral de la organización y fueron fundamentales para identificar los departamentos con los índices más bajos. Dichos índices reflejan la percepción general de los colaboradores sobre diversos aspectos de su entorno laboral, permitiendo observar áreas críticas que requieren atención.

Los resultados de estas encuestas sirvieron como base para seleccionar las dimensiones del clima laboral que fueron estudiadas en esta investigación. Las dimensiones para investigar (favoritismo, reconocimiento, comunicación y desarrollo profesional) surgieron como las principales áreas de interés, ya que estas han mostrado consistentemente tendencias negativas a lo largo de los últimos años, según los índices obtenidos. La información proporcionada por las

encuestas de GPTW ofrece un panorama claro sobre las áreas problemáticas dentro de la organización y permite enfocar los esfuerzos en las dimensiones que han impactado de manera más significativa en los índices de clima laboral. Estas fuentes secundarias, al aportar datos previos y cuantificables, complementan la información recabada directamente de los colaboradores a través de las técnicas de encuesta y entrevista, proporcionando un contexto más amplio para el análisis de las causas subyacentes en el clima laboral de NATURALAC.

Así mismo, se utilizaron libros especializados que proporcionaron las bases teóricas y conceptualizaciones clave sobre el clima laboral, sus dimensiones, principales teóricas, etc. permitiendo una comprensión más profunda sobre el tema. se consultaron artículos científicos y tesis académicas relevantes, que han sido fundamentales para explorar cómo se ha estudiado el clima laboral a lo largo del tiempo, y cómo se han desarrollado las teorías y enfoques sobre este tema en el ámbito organizacional. Estas fuentes secundarias contribuyeron significativamente a contextualizar el estudio y a fundamentar los hallazgos con una base teórica sólida.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la recolección y análisis de datos, con el propósito de responder a los objetivos planteados en la investigación. Los resultados son descritos de manera clara y estructurada, empleando tablas, gráficos y estadísticas que faciliten su interpretación. De igual forma, los resultados se contrastan con la literatura existente, para establecer posibles relaciones entre las dimensiones del clima laboral estudiadas. Estos resultados permiten extraer conclusiones, recomendaciones y evidencias para la toma de decisiones sobre la gestión del clima laboral en NATURALAC.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El procedimiento de recolección de datos contempló la selección de la muestra dentro de los departamentos de Infraestructura Industrial, Operaciones y Manufactura, y Recepción de Materia Prima, abarcando diferentes niveles jerárquicos. El proceso de muestreo se dividió en dos, una muestra denominada muestra operativa conformada por 241 colaboradores de puestos operativos y mandos bajos y una segunda muestra denominada muestra de líderes integrada por 15 colaboradores en puestos de liderazgo (jefes y gerentes de área). Se diseñó dos cuestionarios estructurados como instrumentos de recolección de datos (uno para puestos operativos y mandos bajos y otro para líderes de área). Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, siendo evaluado por la Gerente Nacional de Recursos Humanos, Gerente de Desarrollo Organizacional y Gerente Regional de Recursos Humanos de NATURALAC, en sesiones sostenidas en fecha 06 y 07 de marzo del año 2025. Los cuestionarios fueron digitalizados y aplicados a través de *Google Forms* (Formularios de Google). La encuesta operativa se aplicó entre el 10 y el 17 de marzo de 2025 en sesiones presenciales, en un ambiente controlado. La encuesta para líderes se envió por correo electrónico, con seguimiento telefónico para garantizar la participación, estando la encuesta digital disponible del 12 al 17 de marzo de 2025. Se obtuvo una tasa de participación del 100% en ambas muestras.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

A continuación, se presentan los resultados estadísticos de los datos obtenidos en la encuesta de dimensiones de clima laboral para personal operativo y líderes, abarcando las dimensiones de favoritismo, reconocimiento y cumplimiento, comunicación y desarrollo profesional.

4.2.1 PERCEPCIÓN DE FAVORITISMO

En esta sección se abordan los resultados sobre la percepción del favoritismo, entendida como la impresión que tienen los colaboradores sobre si los líderes tratan de manera preferencial a ciertos miembros del equipo, independientemente de su desempeño.

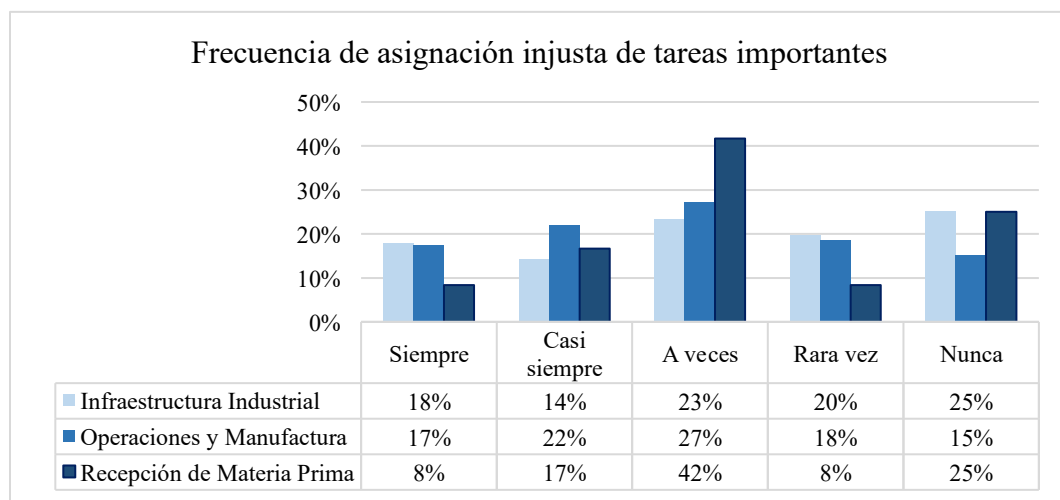


Figura 6. Frecuencia de asignación injusta de tareas importantes en personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis muestra que Operaciones y Manufactura tiene la mayor percepción de favoritismo en la asignación de tareas (39% "Siempre" o "Casi siempre"), mientras que Infraestructura Industrial presenta una visión más equilibrada, con un 45% considerando que las decisiones son mayormente justas. Recepción de Materia Prima destaca por su alta respuesta en "A veces" (42%), lo que indica una percepción de favoritismo ocasional. En general, aunque existe una percepción de favoritismo en todas las áreas, también hay un grupo significativo de empleados que considera las asignaciones justas.

En general, la percepción sobre la asignación de tareas importantes está dividida: un porcentaje significativo de empleados (entre el 25% y 39%) cree que estas decisiones favorecen a ciertos colaboradores de manera frecuente ("Siempre" o "Casi siempre"), mientras que otro grupo similar considera que esto ocurre de forma ocasional ("A veces"). Por otro lado, aproximadamente un 33% a

45% percibe que las asignaciones son mayormente justas ("Rara vez" o "Nunca"). Esto sugiere que, si bien hay preocupaciones sobre favoritismo, también existe una percepción considerable de equidad en la distribución de responsabilidades.

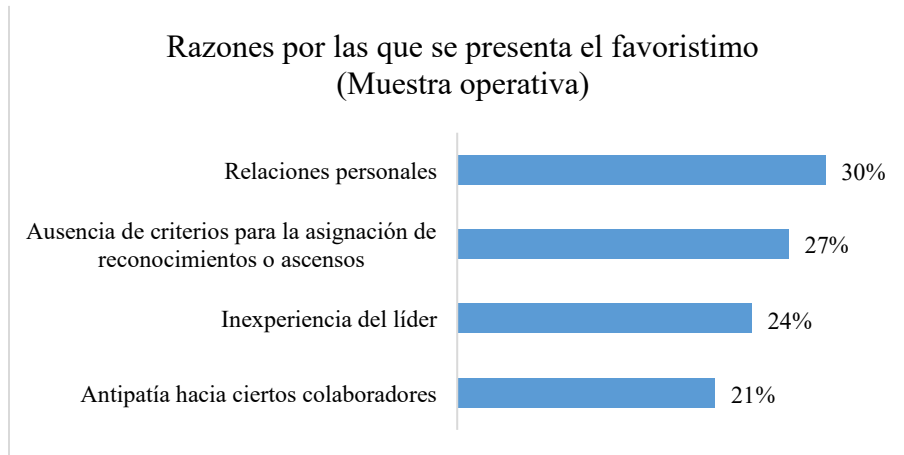


Figura 7. Razones por las que se presenta el favoritismo según personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

De las opciones brindadas por las cuales puede existir favoritismo, las relaciones personales (30%) es la principal causa señalada, entendiéndola como la preferencia que se da a ciertos colaboradores porque son amigos, familiares o tienen una relación cercana con la persona que toma decisiones, lo que sugiere que las conexiones interpersonales influyen significativamente en la asignación de tareas, esto se evidencia en los múltiples comentarios donde los colaboradores mencionaron que el favoritismo va desde la contratación de personal recomendado por los líderes hasta la desigualdad en la asignación de tareas. La ausencia de criterios claros para la asignación de reconocimientos y ascensos (27%) y la inexperiencia del líder (24%) también son factores importantes, lo que sugiere que la falta de estructura en la toma de decisiones puede generar percepciones de favoritismo. Finalmente, un 21% menciona la antipatía hacia ciertos colaboradores, lo que indica que las preferencias personales pueden afectar las oportunidades laborales. En conjunto, estos resultados reflejan que el favoritismo no se debe a una sola causa, sino a una combinación de factores estructurales y personales dentro de las áreas de trabajo. Así mismo, los colaboradores señalaron otras posibles razones, siendo las más mencionadas la falta de ética profesional de los líderes al asignar las cargas de trabajo, ya que consideran que tanto los turnos nocturnos y trabajos que demandan más esfuerzo son asignados a las mismas personas. De igual forma, consideran que aquellos compañeros que sirven de informantes o como ellos los denominan “sapos” obtienen más privilegios.

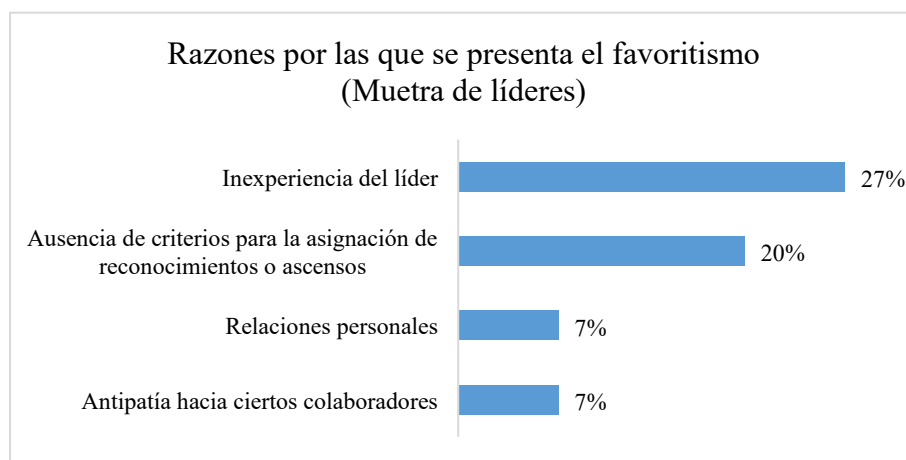


Figura 8. Razones por las que se presenta el favoritismo según los líderes de área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de la percepción de los líderes sobre las razones del favoritismo muestra diferencias significativas en comparación con la percepción general de los colaboradores. Mientras que los colaboradores identifican las relaciones personales (30%) y la antipatía (21%) como factores importantes, los líderes les dan mucha menos relevancia (ambas con solo 7%). En cambio, los líderes reconocen más la inexperiencia del líder (27%) que considera que el líder no tiene suficiente capacitación o experiencia en la gestión de equipos, lo que causa que pueda ser más propensos a tomar decisiones sesgadas sin darse cuenta y a la falta de criterios claros para asignación de reconocimientos y ascensos (20%) como causas del favoritismo. Esto sugiere que los líderes tienden a atribuir el favoritismo a problemas estructurales y de gestión, mientras que los empleados lo perciben más como una cuestión de preferencias personales. La discrepancia en estas percepciones indica la necesidad de mejorar la comunicación y transparencia en los procesos de asignación de responsabilidades, para alinear la visión de ambos grupos y reducir la sensación de favoritismo en la organización.

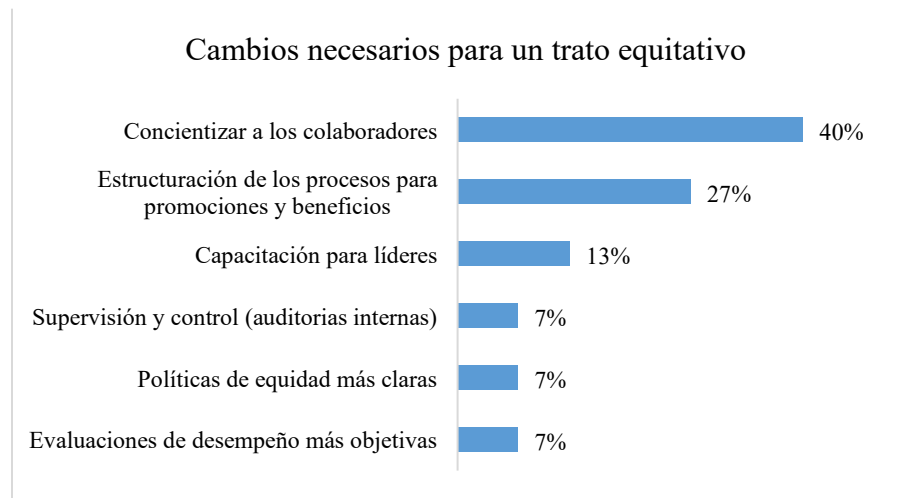


Figura 9. Cambios necesarios para un trato equitativo según los líderes de área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados revelan que los líderes consideran que la clave para mejorar la percepción de equidad radica en la concientización de los colaboradores (40%) sobre su responsabilidad en la búsqueda de su desarrollo profesional y en el desempeño eficiente de su deber, lo que sugiere que creen que el favoritismo puede ser, en parte, una percepción errónea que podría corregirse empoderando a los colaboradores para que asuman un rol más proactivo en su propio crecimiento y desempeño. De esta manera, se fomentaría una mayor transparencia y justicia en la asignación de responsabilidades, dado que se tiende a confiar más en aquellos colaboradores que, a lo largo del tiempo, han demostrado un nivel superior de eficiencia. Así mismo, reconocen la importancia de mejorar la estructura de los procesos para promociones y beneficios (27%), indicando que la falta de claridad en estos aspectos puede generar desconfianza.

Otros cambios, como la capacitación para líderes (13%), reflejan la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo para garantizar decisiones más justas. En contraste, medidas como evaluaciones de desempeño más objetivas, auditorías internas y políticas de equidad más claras (todas con 7%) fueron menos mencionadas, lo que sugiere que los líderes no ven estas acciones como prioridades para abordar el problema.

4.2.2 RECONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO

En esta sección se analizan los resultados relacionados con el reconocimiento y cumplimiento, entendidos como la percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento de su esfuerzo adicional y el cumplimiento de las promesas por parte de los líderes.

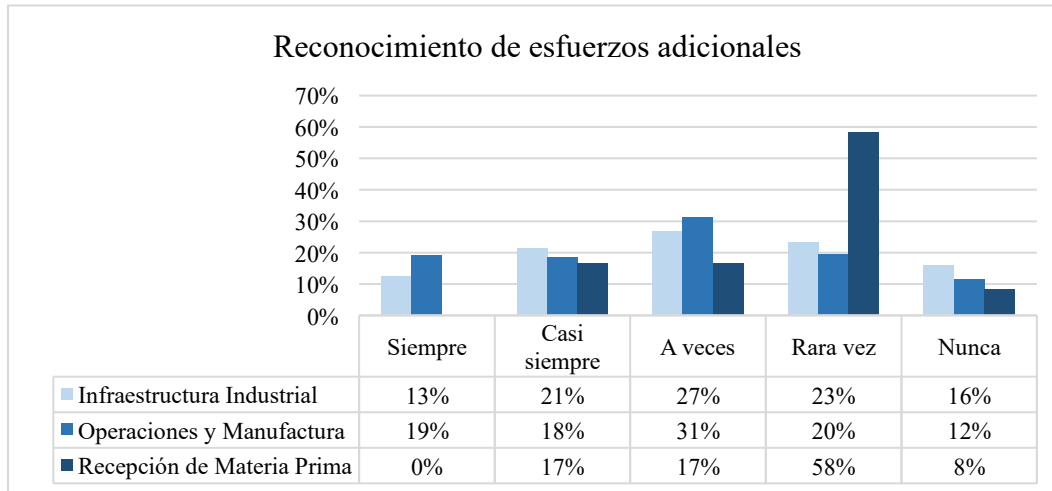


Figura 10. Percepción de reconocimiento de los esfuerzos adicionales según personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados muestran diferencias significativas en la percepción del reconocimiento al esfuerzo adicional en las distintas áreas. Infraestructura Industrial y Operaciones y Manufactura tienen percepciones similares, con aproximadamente un 35% de colaboradores sintiéndose reconocidos con frecuencia ("Siempre" o "Casi siempre"), mientras que alrededor de un 30% lo percibe ocasionalmente y otro 30% considera que el reconocimiento es escaso o inexistente. En contraste, Recepción de Materia Prima presenta la percepción más baja de reconocimiento, con 0% en "Siempre", solo 17% en "Casi siempre", y un preocupante 58% en "Rara vez", lo que sugiere una falta significativa de valoración en esta área. En general, los resultados indican que los colaboradores no perciben un reconocimiento constante.

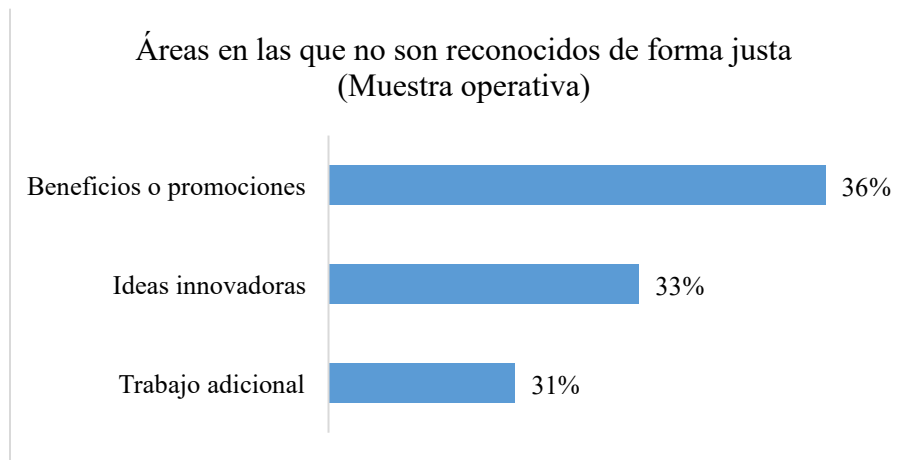


Figura 11. Áreas en las que el personal operativo siente que no es reconocido de forma justa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados reflejan una percepción generalizada de falta de reconocimiento en diferentes áreas clave. El 36% de los colaboradores siente que "rara vez" o "nunca" recibe reconocimiento en términos de beneficios o promociones, lo que sugiere una preocupación por la falta de incentivos tangibles, como aumentos salariales o ascensos, que motiven el desempeño y el crecimiento profesional. Asimismo, un 33% considera no se está brindando el reconocimiento de las ideas nuevas o creativas que aportan al equipo o la empresa, como mejoras en procesos, soluciones a problemas o propuestas de cambio. Por otro lado, el 31% indica que su trabajo adicional no es reconocido, lo que puede generar desmotivación y una menor disposición a asumir responsabilidades extra. En conjunto, estos datos evidencian la necesidad de fortalecer estrategias de reconocimiento más equitativas y visibles, asegurando que los esfuerzos, la innovación y el compromiso de los colaboradores sean valorados de manera justa.

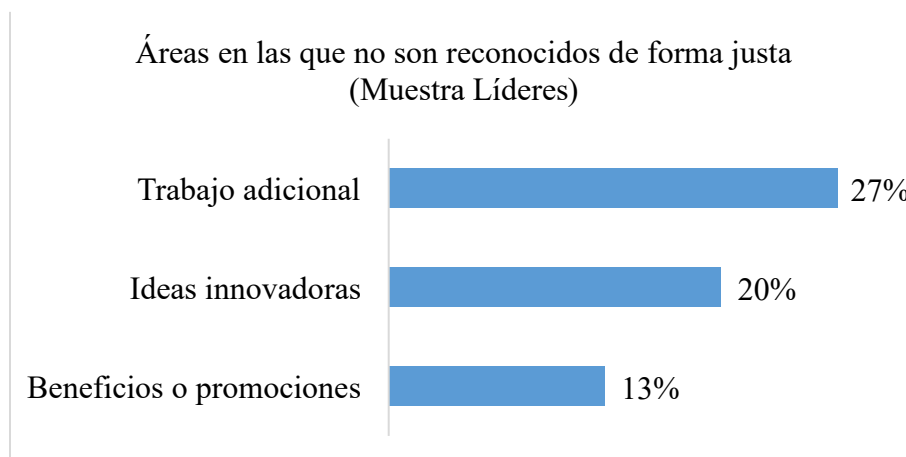


Figura 12. Áreas en las que los líderes consideran que el personal no es reconocido de forma justa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de las respuestas de los líderes de área muestra una percepción menos crítica sobre la falta de reconocimiento en comparación con la percepción general de los colaboradores. Sin embargo, aún identifican áreas de oportunidad. El 27% de los líderes reconoce que el trabajo adicional de los colaboradores "rara vez" o "nunca" es valorado, lo que sugiere que incluso desde la perspectiva del liderazgo, hay una brecha en la apreciación del esfuerzo extra, entendido como la valoración del esfuerzo extra que realizan fuera de las tareas habituales, como horas extras, tareas adicionales o proyectos especiales. Además, un 20% considera que las ideas innovadoras no reciben suficiente reconocimiento, lo que podría limitar la proactividad y la mejora de procesos dentro de los equipos. Por otro lado, solo un 13% percibe una falta de reconocimiento en términos de beneficios o promociones, lo que contrasta con la percepción de los colaboradores, quienes consideran esta área como la menos valorada. Esta diferencia en las percepciones entre líderes y colaboradores podría indicar una desconexión en la forma en que el reconocimiento es comunicado o percibido, lo que hace evidente la necesidad de reforzar estrategias que hagan más visibles y tangibles los mecanismos de valoración del esfuerzo y la innovación.

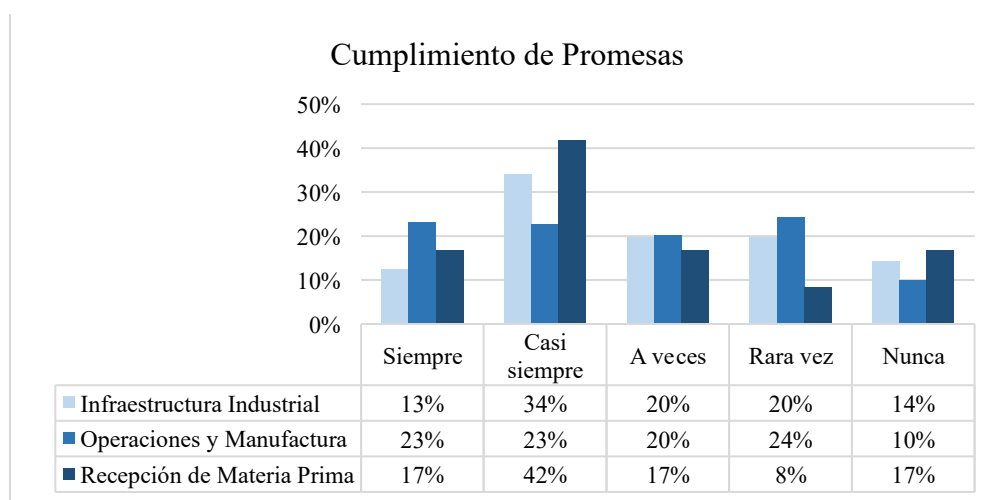


Figura 13. Percepción del cumplimiento de promesas por parte de los líderes, según personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025)

Los resultados muestran que la percepción sobre el cumplimiento de promesas por parte de los líderes varía entre las diferentes áreas. A nivel general, el 20% de los colaboradores considera

que las promesas "Siempre" se cumplen y un 26% las percibe como cumplidas "Casi siempre", lo que indica que menos de la mitad de los empleados confían en la constancia de sus líderes en este aspecto. Recepción de Materia Prima tiene la percepción más positiva, con un 42% que cree que las promesas se cumplen "Casi siempre", mientras que Infraestructura Industrial y Operaciones y Manufactura tienen una distribución más equilibrada entre respuestas positivas y negativas. Sin embargo, la presencia de un 22% de colaboradores que considera que las promesas se cumplen "Rara vez" y un 11% que afirma que "Nunca" se cumplen, refleja una falta de confianza en la consistencia del liderazgo.

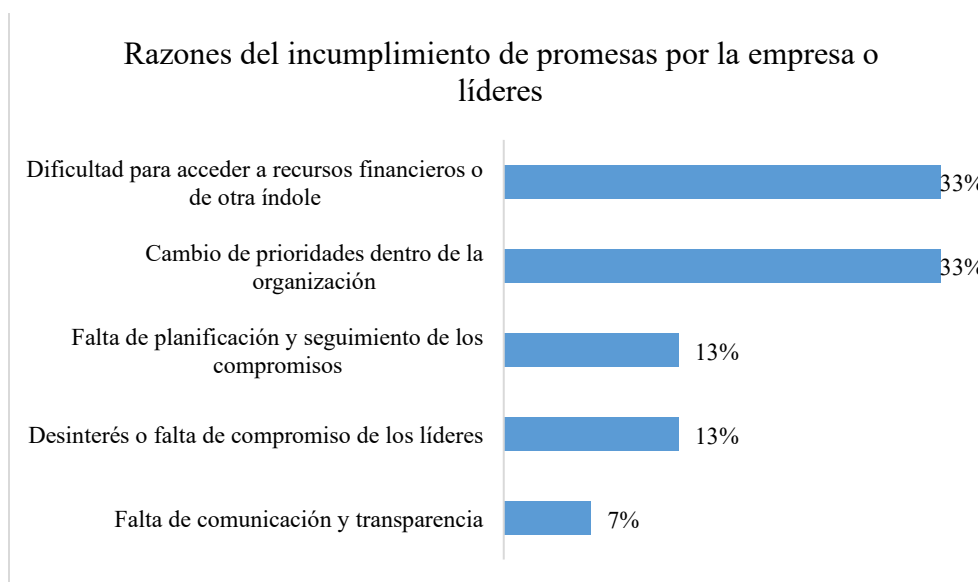


Figura 14. Razones del incumplimiento de las promesas según los líderes de área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Según los líderes de área las principales razones por las que las promesas o compromisos de la empresa no se cumplen están relacionadas con factores organizacionales y estructurales. El 33% menciona la dificultad para acceder a recursos y los cambios de prioridades dentro de la organización, lo que indica que, en muchas ocasiones, el incumplimiento no se debe a la falta de intención, sino a limitaciones estratégicas o económicas. Un 13% atribuye el problema a la falta de planificación y seguimiento, así como al desinterés o falta de compromiso de los líderes, lo que sugiere que, en algunos casos, la gestión interna podría mejorar para garantizar el cumplimiento de los compromisos. Finalmente, solo un 7% señala la falta de comunicación y transparencia, lo que

indica que, si bien este factor es relevante, los líderes consideran que la raíz del problema radica más en la gestión de recursos y prioridades que en la falta de información. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y la alineación estratégica para evitar que los cambios internos o la falta de recursos afecten la credibilidad y confianza en el liderazgo.

4.2.3 COMUNICACIÓN

En esta sección se evaluó la percepción sobre la claridad, acceso y transparencia de la comunicación entre colaboradores y líderes.

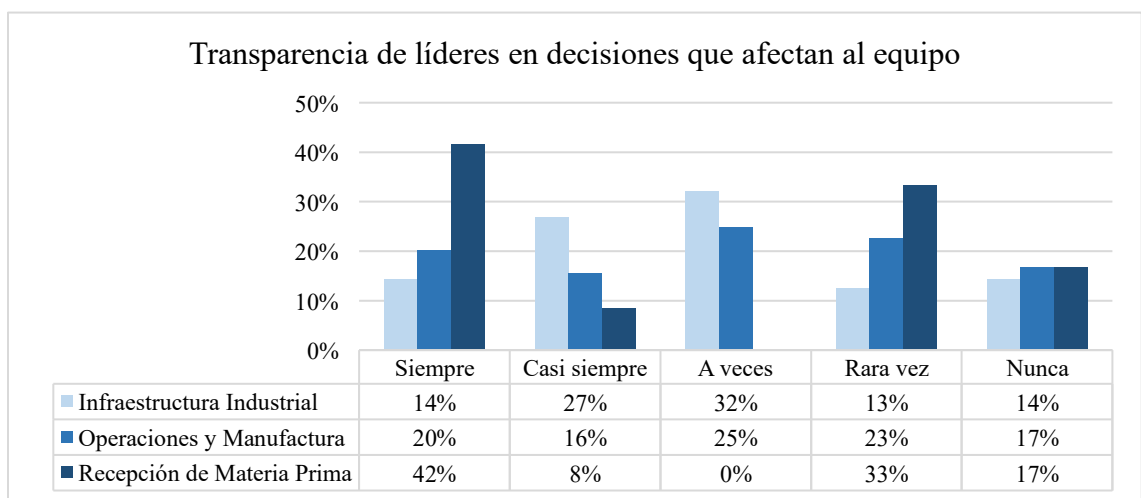


Figura 15. Transparencia de líderes en decisiones importantes según personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La transparencia en la comunicación de los líderes varía según el área. Recepción de Materia Prima destaca con el mayor porcentaje de respuestas "Siempre" (42%). Infraestructura Industrial muestra una distribución equilibrada, con el 32% de los empleados indicando que reciben información "A veces" y un 14% afirmando que "Nunca", indicando que la comunicación no suele ser constante. Operaciones y Manufactura tiene la mayor percepción de opacidad, con un 23% en "Rara vez" y un 17% en "Nunca", lo que sugiere una necesidad de mejorar la comunicación en esta área.

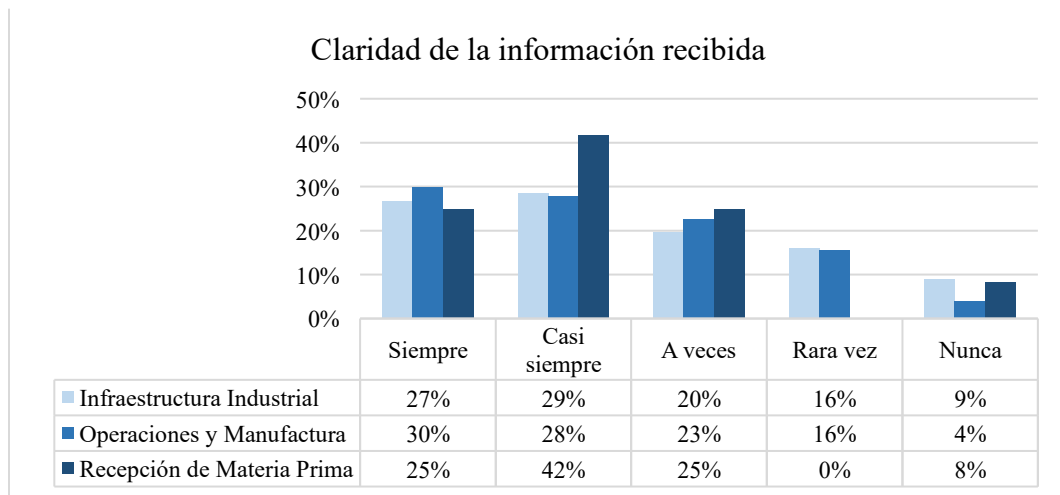


Figura 16. Claridad de la información recibida según el personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La mayoría de los colaboradores percibe que la información sobre cambios organizacionales es clara, ya que aproximadamente más del 50% en cada área respondió "Siempre" o "Casi siempre". Operaciones y Manufactura tiene la mejor percepción general (30% "Siempre" y 28% "Casi siempre"), seguida por Recepción de Materia Prima, donde el 42% la considera "Casi siempre" clara. Infraestructura Industrial muestra una distribución similar, aunque con un 9% en "Nunca", el porcentaje más alto de falta de claridad.

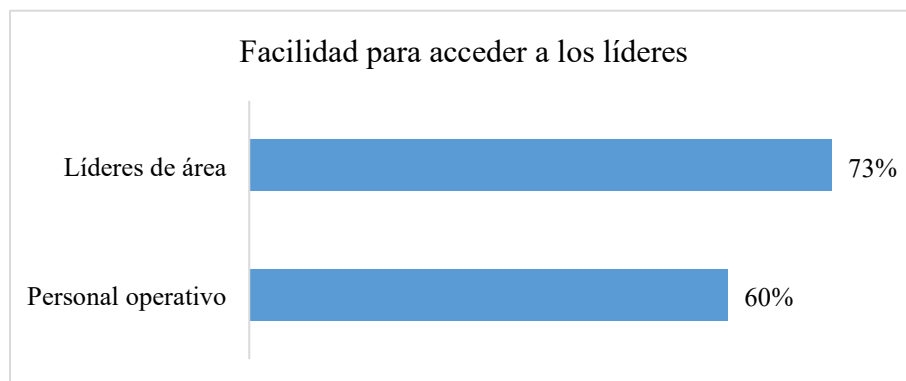


Figura 17. Facilidad para acceder a los líderes de la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados reflejan que una mayoría significativa de los colaboradores percibe un acceso fácil a los líderes de la organización, con un 73% de los líderes de área y un 60% del personal operativo respondiendo favorablemente. Esto indica que existe una buena base de comunicación y apertura dentro de la organización. Además, la percepción más alta entre los líderes de área sugiere que hay un esfuerzo por mantener canales accesibles para resolver dudas e inquietudes. Estos

resultados representan una oportunidad para seguir fortaleciendo la comunicación con el personal operativo y mejorar aún más la cercanía entre los diferentes niveles de la organización.

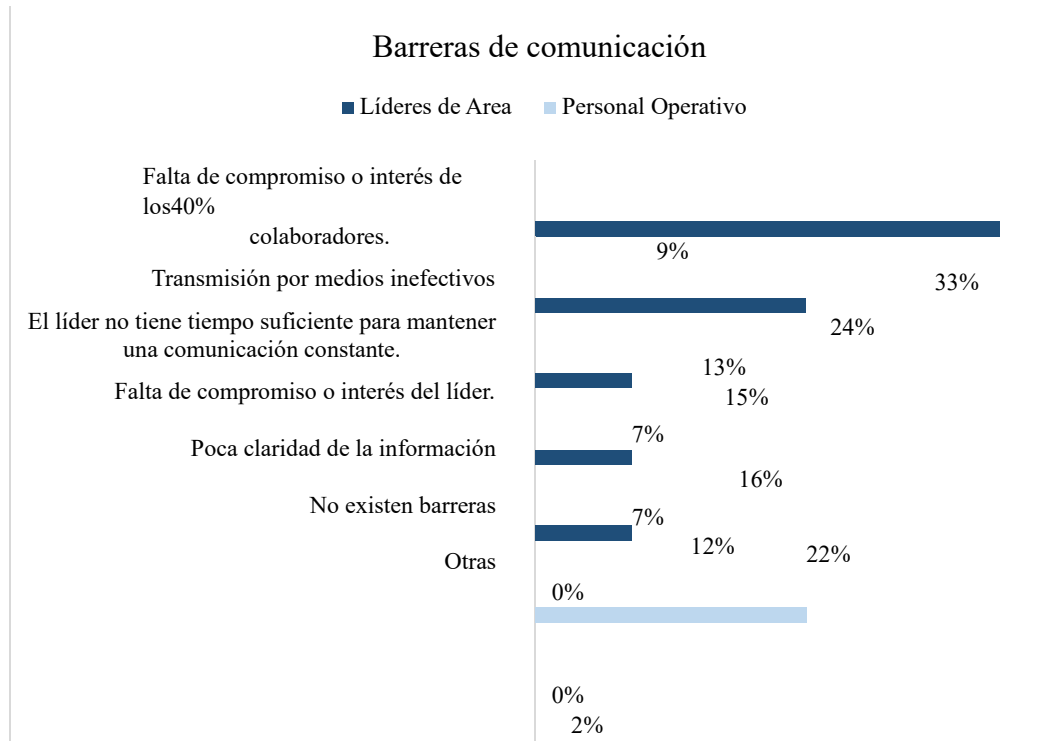


Figura 18. Barreras de comunicación percibidas por el personal operativo y líderes de área.
Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La comparación entre las respuestas del personal operativo y los líderes de área revela diferencias significativas en la percepción de las barreras de comunicación dentro de la organización. Por un lado, el 22% del personal operativo considera que no existen barreras de comunicación, mientras que ninguno de los líderes comparte esta percepción, lo que sugiere que los jefes de área identifican más obstáculos en la comunicación que sus equipos.

La mayor diferencia se observa en la percepción sobre la falta de compromiso o interés de los colaboradores: el 40% de los líderes lo señalan como una barrera, mientras que solo el 9% del personal operativo lo considera un problema. Esto indica que los líderes pueden percibir falta de participación o receptividad en sus equipos, mientras que los colaboradores podrían no ser conscientes de esta expectativa. Otra diferencia notable es la "transmisión por medios inefectivos" como correos electrónicos que no se leen, reuniones poco frecuentes o claras, etc., mencionada por el 33% de los líderes y el 24% del personal operativo. Esto sugiere que los jefes de área identifican con mayor intensidad la necesidad de mejorar los canales de comunicación.

En cuanto a la "falta de compromiso o interés del líder", el 16% del personal operativo la señala como una barrera, mientras que solo el 7% de los líderes la reconoce. Esto indica que algunos colaboradores sienten que sus líderes no están suficientemente involucrados en la comunicación, mientras que los líderes perciben su propio desempeño en este aspecto de manera más positiva. Finalmente, la percepción sobre la "poca claridad de la información" y la "falta de tiempo del líder" es relativamente similar entre ambos grupos, lo que indica que estas son barreras reconocidas en toda la organización, pero con menor impacto en comparación con otras.

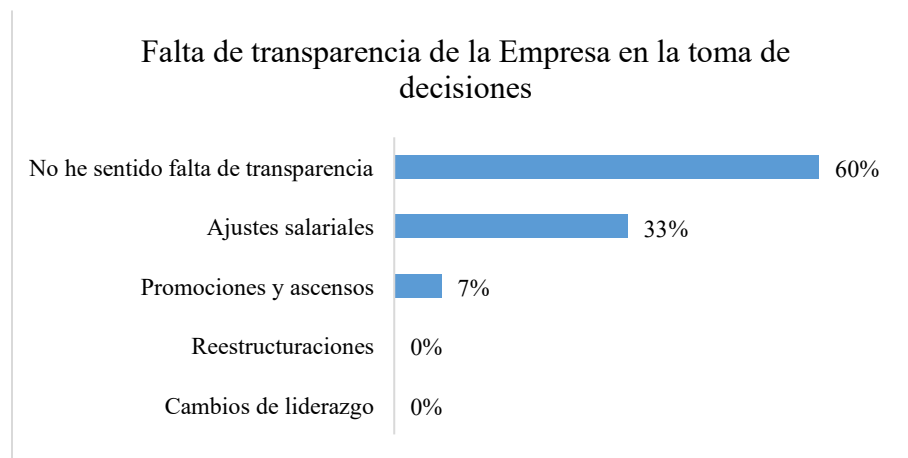


Figura 19. Percepción de falta de transparencia de la empresa en la toma de decisiones según los líderes de área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Al consultar a los líderes en qué situaciones han sentido que la empresa no ha sido transparente en la toma de decisiones, la mayoría (60%) manifiesta que no ha percibido falta de transparencia en la empresa, lo que indica una percepción positiva sobre la claridad en los procesos organizacionales. El 33% menciona los ajustes salariales como un área donde han sentido falta de transparencia, lo que sugiere la necesidad de mayor claridad en los criterios y procesos relacionados con la compensación. Un 7% señala las promociones y ascensos como un aspecto donde la empresa podría mejorar en términos de comunicación en la toma de decisiones.

Es importante destacar que ninguno de los líderes percibió falta de transparencia en cambios de liderazgo o reestructuraciones, lo que sugiere que estos procesos han sido bien comunicados y gestionados exitosamente. En general, estos resultados reflejan un alto nivel de confianza en la transparencia organizacional, con oportunidades de mejora específicas en temas de compensación y crecimiento profesional.

4.2.4 DESARROLLO PROFESIONAL

En esta dimensión se evaluó la percepción de los colaboradores sobre las oportunidades de capacitación que ofrece la empresa y el apoyo recibido para su crecimiento y desarrollo profesional.

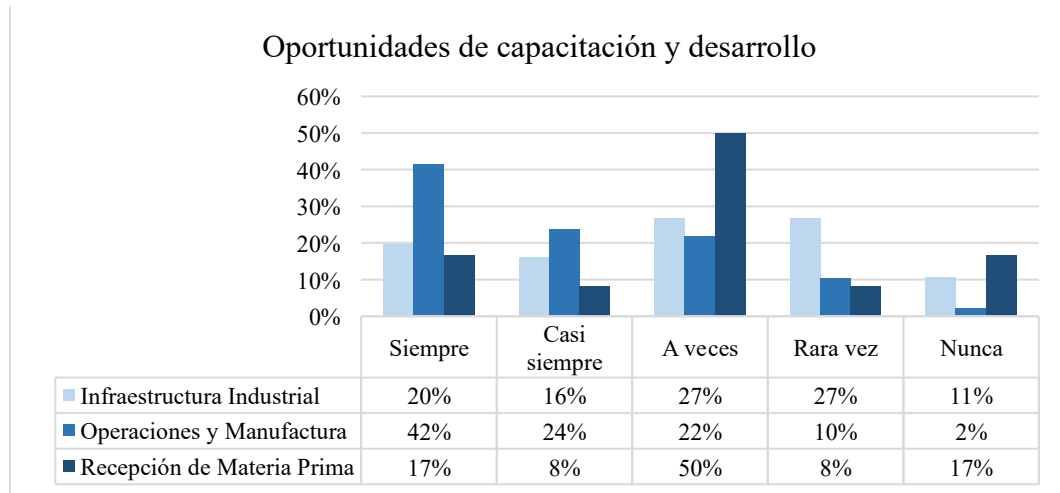


Figura 20. Oportunidad de capacitación y desarrollo según personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados de la percepción de las oportunidades de capacitación y desarrollo por área muestran que Operaciones y Manufactura es el área con la mejor valoración, ya que el 66% de los empleados considera que "siempre" o "casi siempre" existen suficientes oportunidades de desarrollo, mientras que solo un 12% tiene una percepción negativa ("rara vez" o "nunca"). En contraste, Infraestructura Industrial presenta una opinión más dividida, con solo un 36% de respuestas positivas y un 38% de respuestas negativas, lo que sugiere que en esta área hay una necesidad clara de mejorar las oportunidades de capacitación. Por otro lado, Recepción de Materia Prima es el área con mayor percepción de insuficiencia, donde solo un 25% de los colaboradores cree que "siempre" o "casi siempre" hay oportunidades, mientras que un 25% considera que "nunca" o "rara vez" existen. Esto indica que, si bien la empresa ofrece oportunidades de desarrollo, hay áreas en las que es necesario reforzar las estrategias de formación para garantizar un acceso equitativo al crecimiento profesional.

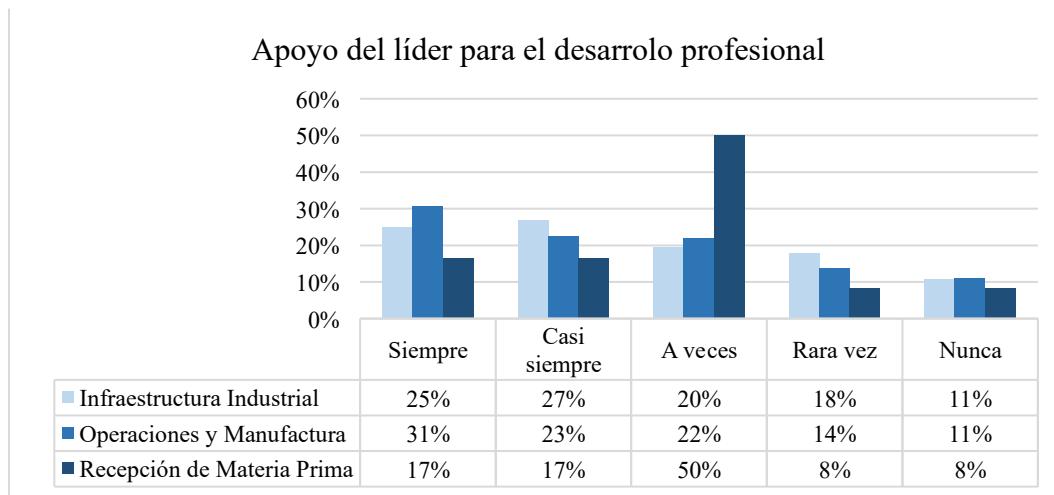
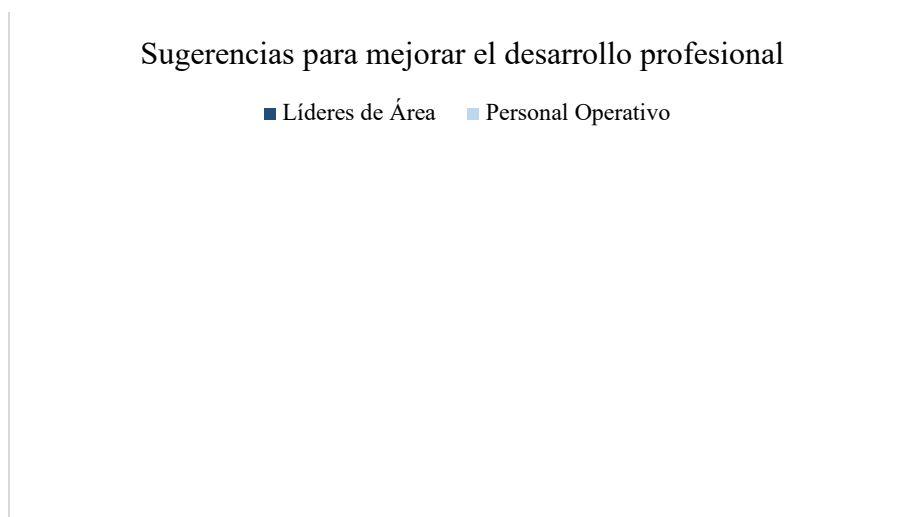


Figura 21. Apoyo del líder para el desarrollo profesional según el personal operativo.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

Los resultados indican que Operaciones y Manufactura es el área con la percepción más positiva, donde el 54% de los empleados considera que "siempre" o "casi siempre" reciben apoyo para su desarrollo profesional. Sin embargo, un 25% aún siente que este respaldo es insuficiente ("rara vez" o "nunca"), lo que indica margen de mejora. Infraestructura Industrial tiene una distribución equilibrada, con un 52% de respuestas positivas y un 29% de respuestas negativas, lo que sugiere que, aunque existe apoyo, no es uniforme para todos los empleados. Recepción de Materia Prima presenta los resultados menos favorables, con solo un 34% de respuestas positivas y un 50% en "a veces", lo que refleja una falta de consistencia en el respaldo de los líderes hacia el desarrollo profesional de sus equipos. Estos resultados indican la necesidad de reforzar el compromiso de los líderes en todas las áreas, con un enfoque especial en aquellas donde el apoyo percibido es menor.



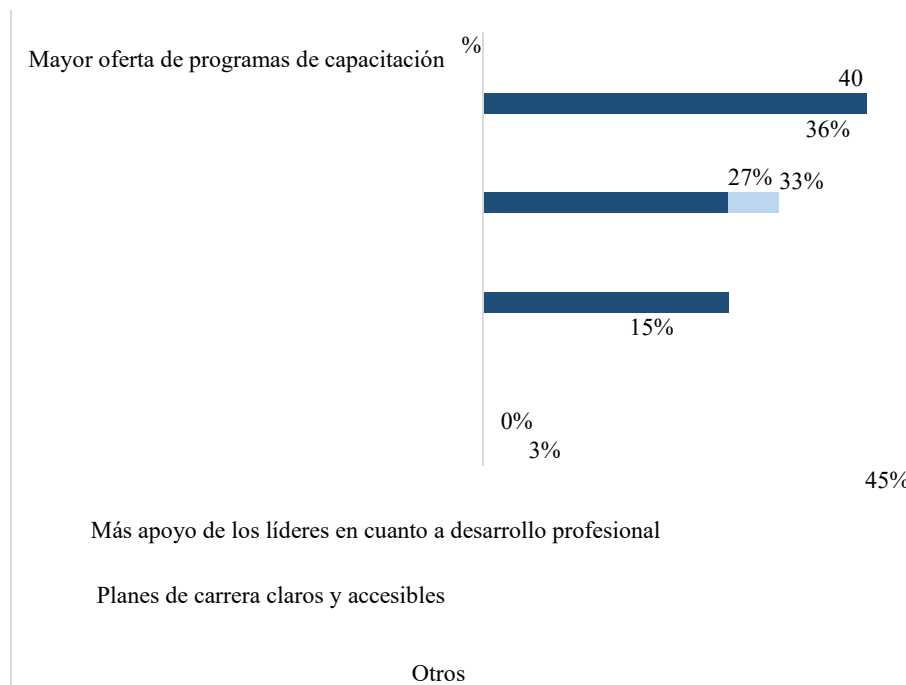


Figura 22. Sugerencias para mejorar el desarrollo profesional.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de las sugerencias para mejorar el desarrollo profesional revela coincidencias y diferencias entre el personal operativo y los líderes de área. La mayor demanda en ambos grupos es una mayor oferta de programas de capacitación, mencionada por el 45% del personal operativo y el 40% de los líderes, lo que indica una necesidad generalizada de más oportunidades de formación. Asimismo, el apoyo de los líderes en el desarrollo profesional es visto como una mejora importante por el 36% del personal operativo y el 27% de los líderes, lo que sugiere que los colaboradores buscan una mayor orientación y respaldo en su crecimiento dentro de la empresa.

Por otro lado, los planes de carrera claros y accesibles son señalados por un 33% de los líderes de área, pero solo un 15% del personal operativo, lo que podría indicar que los líderes perciben esta estructura como más relevante o que el personal operativo no la visualiza como una solución principal. Finalmente, solo el 3% del personal operativo mencionó "otros" aspectos, como mejorar el programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso, mientras que los líderes adicionaron sugerencias como habilitar plazas para cubrir a la persona que se encarga de capacitar a los nuevos colaboradores, flexibilidad de horarios para la capacitación del personal y apoyo a colaboradores para que continúen su educación formal.

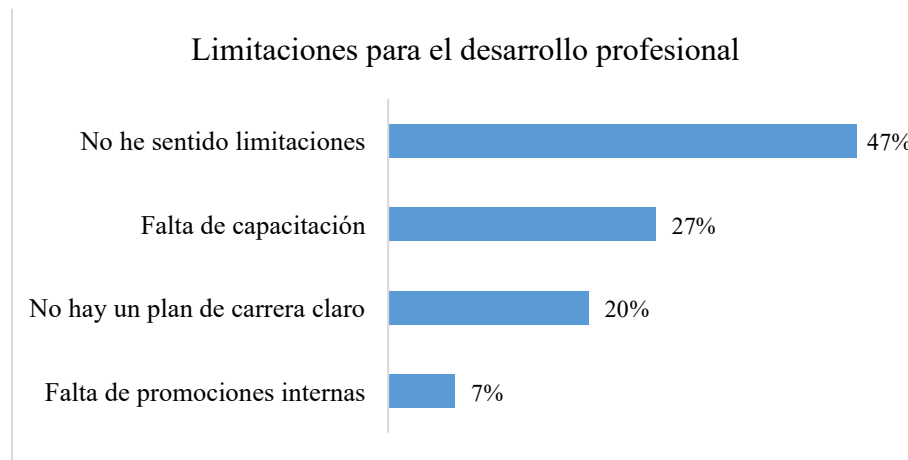


Figura 23. Limitaciones para el desarrollo profesional según líderes de área.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

El análisis de las limitaciones sobre el crecimiento profesional desde la perspectiva de los líderes de área revela que, si bien el 47% no ha sentido limitaciones, lo que indica que una parte significativa de los encuestados considera que la empresa ofrece oportunidades adecuadas para el crecimiento profesional. En menor medida, existe una preocupación sobre la falta de capacitación, mencionada por el 27%. Esto sugiere que, desde su punto de vista, el acceso a programas de formación podría mejorarse para fortalecer el desarrollo profesional dentro de sus equipos. Además, el 20% de los líderes considera que no hay un plan de carrera claro. Esto indica la necesidad de estructurar mejor los procesos de crecimiento dentro de la empresa para ofrecer mayor claridad y equidad en las oportunidades de promoción. Por otro lado, el 7% de los líderes percibe la falta de promociones internas como una barrera, lo que sugiere una posible preocupación sobre la movilidad dentro de la organización. En general, aunque casi la mitad de los líderes no identifican grandes obstáculos, el acceso a capacitación y la claridad en los planes de desarrollo son áreas clave que requieren atención para mejorar el crecimiento profesional dentro de la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El presente estudio sobre el clima laboral ha permitido identificar fortalezas y áreas de mejora en las dimensiones de percepción de favoritismo, reconocimiento y cumplimiento, comunicación y desarrollo profesional. A continuación, se presentan las conclusiones principales:

1. El estancamiento del índice de clima laboral en NATURALAC durante los últimos tres años se debe a múltiples factores que impactan la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo. Entre ellos, la percepción de favoritismo genera divisiones entre el personal operativo y los líderes de área, ya que mientras los primeros lo atribuyen a factores personales (30%), como relaciones interpersonales (amistades, relaciones sentimentales, consanguinidad, etc.) y antipatía de los líderes hacia ciertos empleados (21%), los segundos lo asocian con la inexperiencia en liderazgo (27%) y a la falta de criterios claros (21%). Asimismo, la falta de reconocimiento al esfuerzo, la innovación y el desempeño, junto con la percepción de incumplimiento de promesas por parte de los líderes, ha debilitado la confianza y la motivación de los colaboradores. En cuanto a la comunicación, aunque en términos generales se considera accesible y clara, existen diferencias significativas entre áreas, identificándose barreras como el uso de medios inefectivos para transmitir la información (24%) según el personal operativo y la falta de interés de algunos empleados en mantenerse informados (40%) según las opiniones de los líderes. Finalmente, en el desarrollo profesional se evidencia la ausencia de planes de carrera estructurados (20%), una oferta de capacitación limitada (27%) y un apoyo insuficiente de los líderes en el crecimiento de sus equipos. Estos factores han contribuido a la falta de avances significativos en la mejora del clima laboral, resaltando la necesidad de implementar estrategias más focalizadas y efectivas para alcanzar el objetivo del 88% en el índice de clima laboral.
2. Para alcanzar el 88% en el índice de clima laboral, es fundamental diseñar estrategias sustentadas en teorías de liderazgo, motivación y clima organizacional. El liderazgo transformacional, propuesto por Bass (1985, citado en Robbins & Judge, 2023), es clave para generar un entorno de confianza, equidad y desarrollo, disminuyendo la percepción

de favoritismo y fortaleciendo la cultura organizacional. Asimismo, la teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg (1959, citado en Robbins & Judge, 2023) enfatiza la importancia del reconocimiento y la satisfacción laboral para elevar el compromiso de los colaboradores. Complementariamente, la teoría del clima organizacional (Schneider & Reichers, 1983) resalta la necesidad de mejorar la comunicación interna, reduciendo barreras estructurales y fomentando una cultura de apertura y participación. La convergencia de estas teorías permitirá optimizar el ambiente de trabajo en NATURALAC, consolidando una organización más productiva, motivada y alineada con su objetivo estratégico del 88% en el índice de clima laboral.

3. Los resultados obtenidos destacan la necesidad de implementar el plan de estrategias para la optimización del clima laboral en NATURALAC, orientado a cerrar brechas, mediante acciones concretas como transparencia en ascensos, reconocimientos, salario emocional, comunicación efectiva y planes de carrera estructurados. Así mismo, en el ámbito del liderazgo, se evidencia la necesidad de un programa de formación en liderazgo transformacional, enfocado en potenciar la capacidad de los gerentes para generar confianza, equidad y transparencia en la toma de decisiones. Desde una perspectiva motivacional, instaurar un sistema de reconocimiento y recompensas basado en la teoría de Herzberg, asegurando que los factores motivacionales sean gestionados eficazmente para incrementar el compromiso y la satisfacción laboral. En paralelo, es preciso abordar la comunicación organizacional, con canales bidireccionales estructurados para eliminar barreras y fomentar la participación activa de los colaboradores, en línea con la teoría del clima organizacional de Schneider y Reichers (1983). A través de estas estrategias, NATURALAC podrá transformar su cultura organizacional, garantizando un entorno laboral equitativo, altamente motivador y alineado con su meta de aumentar su índice de clima laboral a un 88% anual.

5.2 RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en el estudio de las principales dimensiones del clima laboral afectadas, se extraen las siguientes recomendaciones:

1. Establecer criterios claros y transparentes para la toma de decisiones en ascensos y reconocimientos, con el fin de minimizar la percepción de favoritismo entre los colaboradores. Implementar un sistema de reconocimiento que valore el esfuerzo, la innovación y el desempeño, mediante incentivos tanto materiales como de salario emocional. Estandarizar canales de comunicación efectivos y capacitar a los empleados en el uso de herramientas que fomenten la apertura y el interés en la información organizacional. Estructurar planes de carrera definidos y fortalecer la oferta de capacitación para impulsar el desarrollo profesional, aumentando el compromiso y la satisfacción laboral.
2. Desarrollar un programa integral basado en teorías de liderazgo, motivación y clima organizacional para alcanzar el 88% en el índice de clima laboral anual. Capacitando a los líderes en el modelo de liderazgo transformacional, con énfasis en la generación de confianza, equidad y desarrollo de equipos. Establecer un sistema de reconocimiento que contemple tanto factores higiénicos como motivacionales para aumentar la satisfacción laboral. Optimizar la comunicación interna eliminando barreras y adoptando herramientas que fomenten la participación y el flujo bidireccional de información. La aplicación efectiva de estos principios permitirá fortalecer el ambiente organizacional y alinear la cultura de NATURALAC con su meta de mejora del clima laboral.
3. Ejecutar el plan estratégico propuesto para optimizar el clima laboral en NATURALAC, asegurando su adecuada implementación, dando seguimiento continuo y actualizar periódicamente este plan de acción, ajustándolo a las necesidades y realidades cambiantes de la empresa. La aplicación de estas estrategias no solo transformará la cultura organizacional en las áreas iniciales, sino que también debe ser extrapolada a otras áreas de la empresa, promoviendo una mejora integral del clima laboral y acercándose a la meta del 88% en el índice de clima laboral.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo se encuentra la propuesta con la cual se pretende optimizar el clima laboral en NATURALAC. Por lo que se presenta la justificación de esta mejora, el alcance, descripción de los elementos, así como el cronograma y presupuesto.

6.1 PLAN DE ESTRATEGIAS OPTIMIZAR LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN NATURALAC

6.2 JUSTIFICACIÓN

El Plan de Estrategia para la Optimización del Clima Laboral en NATURALAC es fundamental para mejorar la equidad, la motivación y la productividad dentro de la empresa. Los resultados del análisis evidencian problemas como la percepción de favoritismo en la asignación de tareas y ascensos, señalada por el 39% del personal en Operaciones y Manufactura. Además, el 58% de los colaboradores del departamento de Recepción de Materia Prima considera que su esfuerzo rara vez o nunca es reconocido, lo que impacta negativamente en su compromiso. Asimismo, existe una creciente desconfianza en el liderazgo, ya que solo el 20% de los empleados cree que las promesas se cumplen, lo que afecta la credibilidad organizacional. A esto se suman problemas de comunicación, con una desconexión entre líderes y operativos respecto a barreras en la transmisión de información y el compromiso de los equipos.

Dado este panorama, la implementación de un plan estratégico permitirá corregir estas deficiencias, fortalecer la confianza y mejorar el ambiente laboral, contribuyendo a una mayor estabilidad y desempeño dentro de la empresa, ya que, estas situaciones pueden impactar negativamente en el ambiente laboral.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

- Fortalecer la equidad y el reconocimiento en NATURALAC proponiendo procesos justos en la asignación de tareas, ascensos y beneficios.
- Contribuir a mejorar la comunicación y la confianza del liderazgo a través de la implementación de estrategias.
- Instar las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional para los colaboradores de NATURALAC.
- Mejorar el clima laboral a través del plan de estrategias, el cual abarcará todas las áreas y niveles jerárquicos de NATURALAC con un enfoque integral.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

A través de este estudio, se han identificado diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del clima organizacional. Este diagnóstico permite comprender los factores clave que afectan tanto la motivación de los empleados como el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, se ha complementado con un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar), el cual proporciona una visión estratégica para abordar los resultados obtenidos.

En la gestión del clima laboral, la identificación de fortalezas y áreas de mejora dentro de una organización es clave para implementar estrategias efectivas de optimización. Tradicionalmente, el análisis FODA es utilizado para evaluar factores internos y externos que impactan a una empresa; sin embargo, cuando el estudio se enfoca exclusivamente en aspectos internos, es necesario emplear una metodología más específica para la toma de decisiones estratégicas.

Por esta razón, en este capítulo se aplicará el Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el cual permite convertir las debilidades en oportunidades de mejora y potenciar las fortalezas existentes. El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una metodología estratégica que complementa al análisis FODA, orientada a la acción y la implementación de estrategias. Según Jimeno Bernal (2016), "el Análisis CAME es la continuación lógica del DAFO, donde se establecen las pautas lógicas para establecer las acciones de forma coherente con nuestra estrategia". Además, facilita la transformación de los resultados en acciones concretas, permitiendo diseñar estrategias que corrijan los aspectos negativos y maximicen los elementos positivos identificados.

ANÁLISIS FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta participación en el estudio: 100% de respuesta en ambas muestras (operativos y líderes). • Acceso a los líderes: 73% de los líderes y 60% del personal operativo sienten que hay apertura. • Compromiso con el desarrollo profesional: 66% en Operaciones y Manufactura perciben buenas oportunidades de capacitación. • Percepción positiva de transparencia organizacional: 60% de los líderes no perciben falta de claridad en la toma de decisiones. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepción de favoritismo en tareas y ascensos: 39% en Operaciones y Manufactura perciben favoritismo en la asignación de tareas y promociones. • Baja percepción de reconocimiento: Recepción de Materia Prima el 58% siente que su esfuerzo no es reconocido adecuadamente, no hay políticas claras. • Falta de confianza en el cumplimiento de promesas: Solo el 20% del personal cree que los líderes cumplen siempre con sus compromisos. • Diferencias en la percepción de barreras de comunicación: 40% de los líderes culpan al personal de desinterés, mientras que los operativos lo atribuyen a falta de claridad y medios ineficaces. • Falta de planes de carrera claros: 33% de los líderes y 15% del personal operativo perciben la falta de oportunidades de desarrollo profesional. • Deficiencias en la comunicación interna: Los canales de comunicación no están optimizados, generando malentendidos que afectan la comprensión de los procesos.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias del mercado: Incorporación de nuevas tecnologías o prácticas laborales que mejoren la productividad y satisfacción del personal. • Instructores Altamente capacitados en Gestión de equipos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación de empleados: Si los colaboradores no ven oportunidades de crecimiento, pueden buscar empleo en otra empresa. • Competencia: Otras empresas podrían ofrecer mejores condiciones laborales, incrementando la rotación y dificultando la retención del talento.

Figura 24. Análisis FODA NATURALAC

Fuente. (Elaboración propia, 2025).

6.4.1 ANÁLISIS CORREGIR, AFRONTAR, MITIGAR Y EXPLOTAR (CAME)

6.4.1.1 CORREGIR (Debilidades a mejorar)

Se han identificado ciertas problemáticas que afectan negativamente el clima laboral y requieren ajustes para evitar impactos mayores en la motivación y desempeño de los colaboradores.

- A. **Percepción de favoritismo en asignación de tareas y ascensos:** Ha sido seleccionada porque el 39% del personal en Operaciones y Manufactura percibe favoritismo frecuente. Se asocia a relaciones personales (30%) y falta de criterios claros (27%), lo que genera desconfianza en la equidad del sistema de promoción y reconocimiento.

- B. **Falta de reconocimiento al esfuerzo adicional:** En la Recepción de Materia Prima, 58% del personal considera que su trabajo rara vez o nunca es valorado. La brecha entre la percepción de operativos y líderes indica una desconexión en la comunicación y aplicación de incentivos.

- C. **Desconfianza en el cumplimiento de promesas por parte de los líderes:** Solo el 20% del personal cree que las promesas "siempre" se cumplen, lo que impacta la credibilidad del

liderazgo. Los líderes mencionan que los cambios de prioridades y falta de recursos son factores clave, lo que indica la necesidad de alinear expectativas con el personal.

- D. Diferencias en la comunicación líder-operativo: Mientras que el 40% de los líderes cree que el problema es la falta de compromiso del personal, solo el 9% de los operativos lo percibe así. Esta discrepancia muestra que la barrera no solo está en la falta de comunicación, sino en la percepción de los canales y en la interpretación de los mensajes.

6.4.1.2 AFRONTAR (Amenazas internas a mitigar)

Se han identificado factores internos que, si no se atienden, pueden generar consecuencias negativas en la motivación, compromiso y estabilidad del equipo de trabajo.

- A. Desmotivación del personal: La percepción de favoritismo y la falta de reconocimiento pueden afectar la moral de los empleados, disminuyendo su desempeño y compromiso con la empresa. El 36% de los operativos siente que no recibe reconocimiento en beneficios o promociones, lo que puede traducirse en menor productividad y un ambiente de trabajo tenso.
- B. Riesgo de rotación de empleados: Si los colaboradores no encuentran oportunidades de desarrollo claras, es probable que busquen opciones en otras empresas. En el departamento de Recepción de Materia Prima, solo el 25% cree que hay oportunidades de crecimiento, lo que sugiere un riesgo de fuga de talento en ciertas áreas.
- C. Pérdida de confianza en el liderazgo: Un 11% del personal operativo cree que las promesas de los líderes nunca se cumplen, lo que afecta la percepción de credibilidad y transparencia organizacional. La desconexión entre la visión de líderes y empleados puede agravar este problema si no se trabaja en mejorar la comunicación.
- D. Impacto en la eficiencia organizacional: Si la asignación de tareas y promociones no se perciben como justas, la empresa puede enfrentar resistencia al cambio y menor disposición a asumir responsabilidades adicionales. El favoritismo y la falta de comunicación pueden generar conflictos internos, afectando la productividad y la toma de decisiones estratégicas.

6.4.1.3 MANTENER (Fortalezas actuales a conservar)

Algunos elementos del clima laboral han sido bien valorados y deben conservarse para reforzar la cultura organizacional y generar confianza en la empresa.

- A. Alta participación del personal en encuestas: 100% de tasa de respuesta en operativos y líderes, lo que demuestra que los colaboradores están interesados en expresar su opinión. Esto representa una oportunidad para seguir aplicando herramientas de medición y análisis del clima laboral con el fin de mejorar la empresa de forma continua.
- B. Acceso percibido a los líderes: 73% de los líderes y 60% del personal operativo consideran que el acceso a la alta dirección es fácil, lo que indica una cultura organizacional abierta. Mantener esta percepción es clave para garantizar que los empleados se sientan escuchados y puedan expresar sus inquietudes.
- C. Compromiso con el desarrollo profesional: En Operaciones y Manufactura, 66% de los empleados cree que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo, lo que refleja un esfuerzo en capacitación y crecimiento interno. Se debe asegurar que esta percepción positiva se mantenga en todas las áreas de la empresa.
- D. Buena percepción de transparencia organizacional: 60% de los líderes creen que la empresa es transparente, lo que indica que hay confianza en los procesos internos de toma de decisiones. Aunque hay áreas de mejora, esta fortaleza puede ser la base para construir estrategias de comunicación más efectivas.

6.4.1.4 EXPLOTAR (Oportunidades internas a potenciar)

Estos aspectos representan oportunidades para reforzar el clima laboral y generar mejoras sostenibles dentro de la organización.

- A. Estructurar planes de carrera claros: 33% de los líderes y 15% del personal operativo creen que esto mejoraría el desarrollo profesional, lo que sugiere la necesidad de establecer rutas de crecimiento más visibles. La falta de claridad en promociones es una de las razones por las que el personal percibe favoritismo.
- B. Fortalecer la comunicación interna: Aunque la mayoría de los empleados siente que puede acceder a los líderes, existen diferencias en cómo se perciben las barreras de comunicación.

Mejorar los canales internos y reducir la percepción de opacidad en ciertas decisiones puede ayudar a fortalecer la confianza en la empresa.

- C. Definir criterios de promoción y beneficios: El 36% del personal operativo considera que los ascensos y beneficios no son justos, lo que indica una necesidad de mayor transparencia en estos procesos. Si se establecen parámetros claros y medibles, se puede mejorar la percepción de equidad dentro de la organización.
- D. Capacitar a los líderes en gestión de equipos: 27% de los empleados operativos atribuyen el favoritismo a la inexperiencia del líder, lo que sugiere una oportunidad de mejora en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Invertir en formación de líderes no solo beneficiará la gestión interna, sino que también contribuirá a una cultura organizacional más equitativa.

6.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN

Esta propuesta consiste en un conjunto de estrategias diseñadas para mejorar el clima organizacional en NATURALAC, enfocándose en la corrección de debilidades, afrontamiento de amenazas, mantenimiento de fortalezas y aprovechamiento de oportunidades internas. Las estrategias buscan optimizar la comunicación, establecer políticas claras de reconocimiento y promoción, y desarrollar las capacidades de los líderes, con el fin de aumentar la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados. A continuación, se detallan las estrategias planteadas.

6.4.2.1 ESTRATEGIAS

A continuación, se presentan las estrategias plasmadas según el Análisis CAME.

6.4.2.1.1 CORREGIR

Estrategia No.1: Transparencia en la asignación de tareas y ascensos

Objetivo: Garantizar procesos de asignación de tareas y ascensos más equitativos, basados en criterios claros y medibles.

Plan de Acción:

- Implementar un manual de criterios de promoción y ascensos, el cual deberá ser comunicado a todos los niveles de la organización.

- Crear una política de No favoritismo (Política de Igualdad y Transparencia en el Trato) para garantizar cierre de las brechas y la correcta asignación de tareas, basado en desempeño y competencias.
- Mejorar la evaluación de desempeño actual, integrando la retroalimentación 360 grados para obtener una visión integral del desempeño de cada líder.
- Establecer un sistema de auditoría para verificar que las decisiones de asignación de tareas y promociones se basen en el desempeño, no en relaciones personales.
- Capacitar a los líderes en equidad organizacional y meritocracia.

Responsable: Recursos Humanos y Gerencia de Operaciones.

Recursos: Software de evaluación de desempeño, talleres de capacitación, presupuesto para incentivos.

Teoría aplicada: Teoría de la Cultura Organizacional y la Efectividad (Denison, 1990, citado en Robbins & Judge, 2023), que fomenta la equidad y confianza en la organización.

Estrategia No.2: Programa de Reconocimiento, Recompensas y Salario Emocional

Objetivo: Mejorar la percepción de reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores, fortalecer la motivación y promover el bienestar laboral a través de incentivos tangibles e intangibles.

Plan de Acción:

- Diseñar un sistema de reconocimiento mensual basado en desempeño y logros individuales y de equipo, con rubricas de evaluación sustentadas.
- Implementar incentivos no monetarios (certificados, días libres, menciones honoríficas).
- Incluir estrategias de salario emocional, como horarios flexibles, espacios de descanso adecuados y acceso a servicios de salud mental.
- Entrenar a los líderes en Salario Emocional para que reconozcan los logros de sus equipos de manera constante y personalizada.

- Fomentar la retroalimentación positiva en reuniones de equipo para reforzar la cultura de reconocimiento.

Responsable: Recursos Humanos y Líderes de Área.

Recursos: Plataforma de reconocimiento, presupuesto para incentivos, material visual, programas de bienestar laboral.

Teoría aplicada: Teoría del Clima Laboral y su Etiología (Schneider & Reichers, 1983), que establece que el reconocimiento y el bienestar laboral mejoran la percepción del entorno de trabajo y fomentan el compromiso. También se fundamenta en la Teoría de los Factores Motivacionales e Higiénicos (Herzberg, 1959, citado en Robbins & Judge, 2023), que señala que el reconocimiento y las condiciones laborales influyen en la satisfacción y motivación de los empleados

Estrategia No. 3: Cumplimiento de promesas y comunicación líder-operativo

Objetivo: Mejorar la confianza en los líderes mediante una gestión más transparente y efectiva de compromisos.

Plan de Acción:

- Establecer acuerdos claros y documentados sobre los compromisos de los líderes con el personal.
- Crear una herramienta de seguimiento de compromisos con fechas y responsables, notificaciones automáticas, visibles para todos los miembros del equipo o involucrados con su respectivo indicador de cumplimiento.
- Establecer reuniones periódicas donde los líderes informen avances en compromisos.
- Capacitar a los líderes en habilidades de comunicación y gestión de expectativas.

Responsable: Líderes de Área y Dirección de Recursos Humanos.

Recursos: Plataforma de seguimiento de compromisos, talleres de liderazgo.

Teoría aplicada: Teoría del Liderazgo Transformacional que enfatiza la importancia de la coherencia y confianza en los líderes (Bass, 1985, citado en Robbins & Judge, 2023).

6.4.2.1.2 AFRONTAR

Estrategia No 1: Programa de Retención de Talento y Desarrollo Profesional

Objetivo: Reducir la rotación de personal ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Plan de Acción:

- Diseñar planes de carrera claros con oportunidades de crecimiento definidas.
- Implementar un programa de desarrollo individual para conocer donde se encuentran y donde pudiesen crecer profesionalmente.
- Establecer una evaluación de potencial para promociones internas en la cual se incluya, competencias técnicas, liderazgo, habilidades blandas, retroalimentación de colegas y subordinados (360 grados), entrevista de desarrollo personal y evaluación del interés y compromiso con la cultura organizacional.

Responsable: Recursos Humanos y Gerentes de Área.

Recursos: Presupuesto para formación, software de evaluación, mentores internos.

Teoría aplicada: Teoría del Desarrollo Profesional (Litwin & Stringer, 1968, citado en Espinoza & Jiménez, 2019), que sostiene que un ambiente de crecimiento motiva a los empleados y mejora la retención.

Estrategia No. 2: Fortalecimiento del Liderazgo y Confianza

Objetivo: Mejorar la credibilidad de los líderes y reducir la percepción de incumplimiento de promesas.

Plan de Acción:

- Implementar entrenamientos en liderazgo situacional para mejorar la adaptabilidad de los líderes.

- Crear un manual de comunicación interna para uniformizar los mensajes a todos los niveles de la organización.
- Establecer canales abiertos de comunicación para que los empleados expresen sus inquietudes directamente a los líderes, como “Café con confianza”, mediante un ambiente informal se fortalezca la confianza entre líder y colaborador.
- Crear un sistema de seguimiento y retroalimentación constante para evaluar la efectividad del liderazgo.

Responsable: Dirección General y Recursos Humanos.

Recursos: Cursos de liderazgo, herramientas digitales de comunicación interna.

Teoría aplicada: Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1969, citado en Robbins & Judge, 2023), que enfatiza la importancia de la flexibilidad en la gestión de equipos.

6.4.2.1.3 MANTENER

Estrategia No. 1: Fomento de la Cultura de Participación

Objetivo: Mantener y reforzar la alta participación en encuestas de clima laboral.

Plan de Acción:

- Establecer canales de comunicación regulares para informar a los empleados sobre los cambios implementados a partir de sus sugerencias y respuestas en las encuestas.
- Crear campañas internas que promuevan la importancia de la retroalimentación y cómo contribuye al bienestar organizacional.
- Medir periódicamente el impacto de estas acciones sobre la participación en futuras encuestas y ajustar las estrategias según sea necesario.

Responsable: Dirección de Recursos Humanos.

Recursos: Software de encuestas, campañas de sensibilización.

Teoría aplicada: Teoría del Clima Laboral (Schneider & Reichers, 1983), que sostiene que la retroalimentación refuerza el sentido de pertenencia.

6.4.2.1.4 EXPLOTAR

Estrategia No.1: Creación de un Plan de Carrera Estructurado

Objetivo: Crear un camino claro de desarrollo y promoción interna que maximice el talento dentro de la empresa

Plan de Acción:

- Diseñar rutas de carrera personalizadas con hitos claros y competencias clave para cada puesto.
- Implementar programas de formación técnica y habilidades de liderazgo, adaptados a las necesidades de cada área.
- Fomentar el acompañamiento mediante sesiones de mentoría y *coaching* (entrenamiento) para fortalecer las capacidades de los empleados en su desarrollo profesional, alineado al plan de sucesión.
- Introducir evaluaciones periódicas de desempeño para ajustar y personalizar las trayectorias de crecimiento.

Responsable: Recursos Humanos y Líderes de Área.

Recursos: Plataforma de gestión de talento, mentores internos, presupuesto dedicado a formación, herramientas de evaluación.

Teoría aplicada: Teoría de la Motivación y Desarrollo (Herzberg, 1959 citado en Robbins & Judge, 2023), que establece que el crecimiento profesional es clave para la satisfacción laboral.

6.4.3 DESARROLLO DEL PLAN

Este plan está estructurado en cuatro etapas clave para la implementación exitosa de las estrategias propuestas. Estas etapas están orientadas a garantizar la eficiencia en la ejecución, el

seguimiento de las acciones y el análisis de resultados, con el objetivo de mejorar el clima organizacional y optimizar el desempeño de la empresa.

6.4.3.1 FASE DE INICIO Y APROBACIÓN

La fase de inicio tiene como principal objetivo la comunicación de las estrategias a los mandos altos y la aprobación formal de las actividades a realizar. En esta fase, se debe coordinar con la alta dirección para obtener el visto bueno sobre las estrategias propuestas.

Acciones clave:

- Presentar las estrategias de mejora a la dirección y responsables clave.
- Revisar y calendarizar las actividades con la dirección para asegurar la alineación de objetivos.
- Validar y ajustar la política de evaluación de desempeño con la integración de la evaluación 360°.
- Aprobar el presupuesto para las capacitaciones en liderazgo, comunicaciones internas y reconocimiento.

6.4.3.2 FASE DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Durante esta fase se detallarán las actividades que se llevarán a cabo para implementar las estrategias. La planificación debe estar orientada a la organización de recursos y la asignación de tareas, además de definir responsables para cada actividad.

Acciones clave:

- Coordinar reuniones semanales con líderes para definir responsabilidades y cronograma de actividades.
- Planificar el lanzamiento de la política de no favoritismo, ajustando el sistema de evaluación de desempeño a la integración de la evaluación 360°.
- Diseñar e implementar el sistema de reconocimiento al esfuerzo, alineando incentivos con las metas individuales.

- Crear el manual de comunicación interna y asegurarse de que todos los empleados comprendan los nuevos canales de comunicación.
- Organizar las capacitaciones de liderazgo para capacitar a los mandos altos e intermedios.

6.4.3.3 FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Una vez que las estrategias estén planificadas y aprobadas, se iniciará la ejecución real de las actividades. El seguimiento de las acciones es fundamental para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos.

Acciones clave:

- Implementar la política de no favoritismo y aplicar la evaluación 360° para reforzar la equidad en las asignaciones de tareas y ascensos.
- Ejecutar el sistema de reconocimiento, incentivos y celebraciones para valorar el trabajo adicional de los colaboradores.
- Desarrollar y poner en marcha el manual de comunicación interna para optimizar los canales de información.
- Comenzar las capacitaciones de liderazgo.
- Realizar una supervisión continua del cumplimiento de las actividades y ajustar los procesos según sea necesario.

6.4.3.4 FASE DE EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Después de la implementación, es fundamental realizar evaluaciones y análisis exhaustivos de los resultados obtenidos para determinar la efectividad de las estrategias. Esta fase permitirá evaluar las áreas que requieren ajustes, mejoras y la continuidad del Plan.

Acciones clave:

- Realizar una evaluación del sistema de evaluación 360°.
- Analizar los resultados del programa de reconocimiento, midiendo la satisfacción de los empleados con los incentivos recibidos.

- Medir la eficacia de los canales de comunicación interna y recopilar sugerencias de los empleados sobre posibles mejoras.
- Evaluar los resultados de las capacitaciones en liderazgo, analizando su impacto.
- Ajustar las estrategias de comunicación interna y de reconocimiento si es necesario para optimizar los procesos.

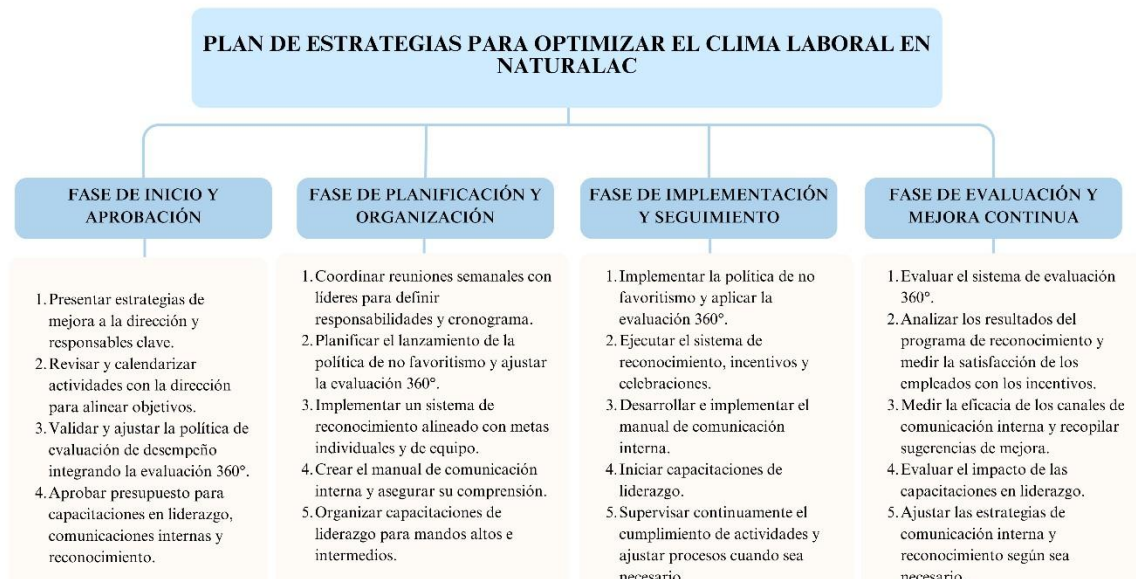


Figura 25. Plan de estrategias NATURALAC

Fuente. (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

En relación con la implementación de las acciones específicas de cada estrategia, a continuación, se presentan los planes diseñados para su desarrollo. Estos han sido alineados a cinco ejes fundamentales: transparencia en la asignación de tareas y ascensos; programa de reconocimiento, recompensas y salario emocional; cumplimiento de promesas y comunicación líder-operativo; programa de retención de talento y desarrollo profesional; y fortalecimiento del liderazgo y confianza.

6.4.3.5.1 TRANSPARENCIA EN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y ASCENSOS

Esta estrategia busca garantizar que las promociones y asignaciones de tareas sean justas y basadas en criterios objetivos. Para ello, se implementará un manual de promoción, la Política de Igualdad y Transparencia en el Trato y un sistema de evaluación con retroalimentación 360°. Además, se establecerán auditorías para supervisar estos procesos y se capacitará a los líderes en equidad y meritocracia.

Tabla 7. Plan de Mejora de la Transparencia en la asignación de tareas y ascensos

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia	
Transparencia en la asignación de tareas y ascensos.	Implementar manual de criterios de promoción y ascensos	- Redacción del manual	Recursos Humanos	Todos los colaboradores	2 meses	Única vez	
		- Revisión legal y de cumplimiento					
		- Creación de infografías para difusión					
		- Talleres de explicación del manual					
	Crear Política de Igualdad y Transparencia en el Trato		- Diagnóstico de brechas actuales	Recursos Humanos	Todos los colaboradores	1 mes	Única vez
			- Definición de lineamientos claros				
- Firma y publicación oficial de la política							

(Continuación de la tabla 7)

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
	Mejorar evaluación de desempeño con retroalimentación 360° para líderes	- Sensibilización mediante campañas internas	Recursos Humanos	Líderes	3 meses	Anual
		- Selección de software de evaluación				
		- Definir criterios y métricas clave				
		- Capacitar a evaluadores y colaboradores				

		- Implementar pruebas piloto				
		- Analizar resultados y realizar ajustes				
	Establecer sistema de auditoría para decisiones de promoción	- Crear comité de auditoría	Recursos Humanos Gerencias del comité	Todos los colaboradores	4 meses	Semestral
		- Establecer parámetros de revisión				
		- Programar revisiones periódicas				
		- Documentar hallazgos y sugerir mejoras				
	Capacitar a líderes en equidad organizacional y meritocracia	- Diseñar programa de formación	Recursos Humanos	Líderes de equipo	6 meses	Anual y en caso requerido
		- Seleccionar capacitadores expertos				
		- Impartir sesiones en distintos niveles jerárquicos				
		- Medir impacto de la capacitación				

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5.2 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO, RECOMPENSAS Y SALARIO EMOCIONAL

Su objetivo es mejorar la motivación y el bienestar laboral a través del reconocimiento del desempeño. Se diseñará un sistema de recompensas basado en logros, con incentivos no monetarios como días libres y menciones honoríficas. También se promoverán estrategias de salario emocional, como horarios flexibles y espacios de descanso, además de entrenar a los líderes en la importancia de la retroalimentación positiva.

Tabla 8. Plan de Mejora de Reconocimiento, Recompensas y Salario Emocional

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
Programa de Reconocimiento, Recompensas y Salario Emocional	Diseñar sistema de reconocimiento basado en desempeño y logros	- Definir criterios de evaluación	Recursos Humanos	Todos los colaboradores	2 meses	Única vez
		- Crear rubricas y metodologías de puntuación				
		- Diseñar herramienta de reconocimiento				
		- Asignar comités de premiación				
	Implementar incentivos no monetarios	- Elaborar catálogo de recompensas (certificados, días libres, reconocimientos públicos)	Recursos Humanos y Líderes de Área	Todos los colaboradores	2 meses	Mensual
		- Crear campañas de comunicación interna				
		Evaluar impacto del reconocimiento en la motivación mediante Encuestas cortas.				
	Incluir estrategias de salario emocional	- Flexibilización de horarios	Recursos Humanos	Todos los colaboradores	3 meses	Continua
		- Implementar espacios de bienestar (salas de descanso o kioscos)				
- Establecer beneficios en salud mental con el Sistema Médico Empresa- IHSS						

(Continuación de la tabla 8)

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
	Entrenar líderes en salario emocional	- Encuestas de satisfacción sobre bienestar laboral	Recursos Humanos	Líderes de equipo	2 meses	Semestral
		- Desarrollar módulos de capacitación				
		- Organizar sesiones de formación				

		- Crear guías de aplicación del salario emocional			
		- Realizar seguimiento a la implementación			

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5.3 CUMPLIMIENTO DE PROMESAS Y COMUNICACIÓN LÍDEROPERATIVO

Para fortalecer la confianza en los líderes, esta estrategia establece acuerdos documentados sobre compromisos y una herramienta de seguimiento transparente. Se realizarán reuniones periódicas para informar avances y se capacitará a los líderes en comunicación efectiva y gestión de expectativas.

Tabla 9. Plan de Mejora de Cumplimiento de promesas y comunicación líder-operativo

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
Cumplimiento de promesas y comunicación líder-operativo	Establecer acuerdos documentados de compromisos	- Crear formato estándar para compromisos	Líderes de Área	Colaboradores	1 mes	Única vez
		- Definir objetivos y responsabilidades				
		- Hacer públicos los compromisos				
		- Firmar acuerdos de cumplimiento				
Crear herramienta de seguimiento de compromisos		- Desarrollar plataforma digital	Recursos Humanos	Todos los colaboradores	2 meses	Continua
		- Implementar recordatorios automáticos				
		- Capacitar en su uso				
		- Evaluar cumplimiento periódicamente				

(Continuación de la tabla 9)

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
	Reuniones periódicas de avances en compromisos	- Definir frecuencia y formato de reuniones	Líderes de Área	Líderes y operativos	5 meses	Mensual
		- Generar reportes de cumplimiento				

		- Registrar minutas y acciones correctivas				
		- Abrir espacio para preguntas y retroalimentación				

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5.4 PROGRAMA DE RETENCIÓN DE TALENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Busca reducir la rotación de personal mediante oportunidades de crecimiento interno. Se diseñarán planes de carrera, programas de desarrollo individual y evaluaciones de potencial para promociones internas, asegurando el crecimiento profesional dentro de la empresa.

Tabla 10. Plan de Mejora de Retención de Talento y Desarrollo Profesional

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
Programa de Retención de Talento y Desarrollo Profesional	Diseñar planes de carrera claros	- Identificar necesidades de desarrollo	Recursos Humanos	Todos los colaboradores	3 meses	Única vez
		- Definir trayectorias de crecimiento				
		- Crear guías de progresión profesional				
		- Comunicar oportunidades a los empleados				
Implementar programas de desarrollo individual		- Evaluar competencias individuales	Recursos Humanos	Colaboradores con potencial	6 meses	Anual
		- Asignar mentores.				
		- Crear planes de formación personalizados (PID)				
		- Dar seguimiento al crecimiento profesional				
Evaluación de potencial para promociones internas		- Crear criterios de evaluación	Recursos Humanos y Gerentes de Área	Colaboradores con potencial	4 meses	Semestral
		- Implementar pruebas de habilidades				
		- Ejecutar entrevistas de desarrollo				
		- Medir interés y compromiso con la cultura organizacional				

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5.5 FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO Y CONFIANZA

Pretende mejorar la credibilidad de los líderes mediante entrenamientos en liderazgo situacional, la creación de un manual de comunicación interna y el establecimiento de canales abiertos de diálogo, como “Café con confianza”. También se implementará un sistema de seguimiento para evaluar su efectividad.

Tabla 11. Plan de Mejora del Liderazgo y Confianza

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
Fortalecimiento del Liderazgo y Confianza	Entrenamientos en liderazgo situacional	- Diseñar programa de liderazgo	Recursos Humanos	Líderes de equipo	3 meses	Anual
		- Gestión regional				
		- Talleres con expertos en liderazgo				
		- Evaluaciones de impacto en desempeño				
	Canales abiertos de comunicación	- Crear espacios de diálogo (“Café con confianza”)	Todas las gerencias	Todos los colaboradores	20 min.	Mensual
		- Programar reuniones de escucha activa				

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5.6 FOMENTO DE LA CULTURA DE PARTICIPACIÓN

Para mantener alta la participación en encuestas de clima laboral, se crearán canales de comunicación donde se informará sobre los cambios implementados a partir de la retroalimentación de los empleados. Además, se lanzarán campañas internas para fomentar la retroalimentación y se medirán los resultados para realizar mejoras continuas.

Tabla 12. Plan de Mejora de la Cultura de Participación

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
------------	-----------	-------------------------	--------------	------------	----------	------------

Fomento de la Cultura de Participación	Establecer canales de comunicación sobre encuestas.	- Crear espacio en plataforma digital para encuestas anónimas.	Dirección de Recursos Humanos	Todos los colaboradores	3 meses	Trimestral
		- Promover la participación a través de correos electrónicos y notificaciones internas.				
	Campañas internas de sensibilización.	- Realizar charlas informativas sobre la importancia de la participación.	Dirección de Recursos Humanos	Todos los colaboradores	3 meses	Trimestral
		- Crear y distribuir materiales gráficos o videos explicativos.				
	Medición del impacto y ajustes.	- Recoger los resultados de las encuestas y analizar los datos.	Dirección de Recursos Humanos	Todos los colaboradores	3 meses	Trimestral
		- Organizar reuniones de retroalimentación para ajustar estrategias.				
- Informar a los colaboradores sobre los cambios realizados.						

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.4.3.5.7 CREACIÓN DE UN PLAN DE CARRERA ESTRUCTURADO

El objetivo es definir rutas claras de crecimiento dentro de la empresa. Se diseñarán trayectorias personalizadas con hitos específicos, programas de formación técnica y de liderazgo, y sesiones de mentoría y *coaching* (entrenamiento). Además, se realizarán evaluaciones periódicas para ajustar las oportunidades de desarrollo según el desempeño de cada colaborador.

Tabla 13. Plan de Mejora Creación de un Plan de Carrera Estructurado

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
------------	-----------	-------------------------	--------------	------------	----------	------------

Creación de un Plan de Carrera Estructurado	Diseñar rutas de carrera personalizadas.	Crear Plan de Desarrollo Global	Recursos Humanos	Colaboradores con potencial de crecimiento	11 meses	Anual
		Crear un mapa global de desarrollo profesional con opciones claras de crecimiento.				
	Formación técnica y de liderazgo.	- Ofrecer cursos y talleres técnicos relacionados con las funciones específicas de cada área en apoyo con INFOP.	Recursos Humanos	Colaboradores con potencial de crecimiento	Según la necesidad	Anual
		- Organizar formaciones de liderazgo para todos los niveles jerárquicos.				
	Sesiones de mentoría y coaching.	- Establecer un programa de mentoría en el que los colaboradores sean guiados por líderes experimentados. Alineado al plan de sucesión	Recursos Humanos y Líderes de Área	Colaboradores con potencial de crecimiento	11 meses	Anual

(Continuación de la tabla 13)

Estrategia	Actividad	Actividades Específicas	Responsables	Dirigido a	Duración	Frecuencia
		- Organizar sesiones de <i>coaching</i> (entrenamiento) individualizadas para mejorar habilidades de liderazgo y toma de decisiones.				

Evaluaciones periódicas de desempeño.	Implementar un sistema de evaluación semestral de desempeño.	Recursos Humanos	Colaboradores con potencial de crecimiento	11 meses	Anual
	- Revisar los avances de los colaboradores en sus rutas de carrera y ajustar los planes de desarrollo.				

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Con el fin de garantizar que las actividades necesarias para la implementación de la propuesta se lleven a cabo de acuerdo con lo previsto, así como para verificar los resultados de su aplicación, se han definido indicadores de control específicos. Estos indicadores incluyen reuniones periódicas, informes de seguimiento, registros de actividades, contratos y listados de verificación. A continuación, se presenta una tabla con los indicadores de cumplimiento establecidos, los cuales han sido definidos en función de los objetivos de la propuesta y las estrategias a implementar.

Tabla 14. Indicadores de Estrategias para optimizar el Clima Laboral en NATURALAC

Estrategia	Indicadores
Transparencia en la asignación de tareas y ascensos	- Porcentaje de colaboradores que comprenden los criterios de promoción.
	- Cantidad de quejas recibidas sobre falta de equidad en asignaciones.
	- Nivel de satisfacción en encuestas sobre transparencia (1-5).

(Continuación de la tabla 14)

Estrategia	Indicadores
Programa de Reconocimiento, Recompensas y Salario Emocional	- Porcentaje de colaboradores reconocidos públicamente cada mes.
	- Cantidad de beneficios no monetarios utilizados por los empleados.
	- Porcentaje de satisfacción con el programa de recompensas.
Cumplimiento de promesas y comunicación líder-operativo	- Porcentaje de compromisos cumplidos por los líderes según encuestas.
	- Cantidad de reuniones efectivas entre líderes y equipos.
	- Nivel de confianza en liderazgo medido en encuestas (1-5).

Programa de Retención de Talento y Desarrollo Profesional	- Tasa de rotación de talento clave.
	- Cantidad de planes de carrera implementados.
	- Porcentaje de promociones internas frente a contrataciones externas.
Fortalecimiento del Liderazgo y Confianza	- Porcentaje de líderes capacitados en habilidades de liderazgo.
	- Cantidad de sesiones de <i>coaching</i> (asesoría) o mentorías realizadas.
	- Nivel de confianza en líderes medido en encuestas (1-5).
Fomento de la Cultura de Participación	- Porcentaje de colaboradores que han propuesto iniciativas o mejoras.
	- Cantidad de reuniones o foros de participación realizados.
	- Porcentaje de implementación de ideas sugeridas por los empleados.
Creación de un Plan de Carrera Estructurado	- Porcentaje de empleados con plan de desarrollo individual.
	- Cantidad de promociones alineadas al plan de carrera.
	- Nivel de satisfacción con oportunidades de crecimiento.

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El Cronograma de Implementación de Estrategias para Optimizar el Clima Laboral en NATURALAC establece un plan detallado desde junio 2025 hasta junio 2026, con actividades específicas alineadas a cada estrategia. Se estructura en siete estrategias clave, cada una con acciones concretas para mejorar la transparencia en ascensos, el reconocimiento laboral, la comunicación interna, el desarrollo profesional y la confianza en el liderazgo.

Las actividades se distribuyen a lo largo del año, considerando fases de diseño, implementación, seguimiento y evaluación, asegurando que cada acción tenga continuidad y resultados medibles. Algunas actividades son recurrentes para reforzar su impacto, como auditorías, capacitaciones y reuniones de seguimiento. El cronograma busca garantizar una ejecución efectiva, promoviendo un ambiente laboral más equitativo, motivador y transparente para todos los colaboradores de NATURALAC.

Tabla 15. Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN		2025							2026					
Estrategia	Actividad Específica	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Transparencia en la Asignación de Tareas y Ascensos	Diseño y redacción del manual de criterios de promoción													
	Creación de Política de Igualdad y Transparencia en el Trato													
	Implementación de la evaluación 360° para líderes													
	Auditoría de equidad en ascensos y asignaciones													
Programa de Reconocimiento y Salario Emocional	Diseño del sistema de reconocimiento													
	Implementación de incentivos no monetarios													
	Creación de estrategias de salario emocional													
	Entrenamiento a líderes en salario emocional													
Cumplimiento de Promesas y Comunicación LíderOperativo	Creación de herramienta de seguimiento de compromisos													
	Implementación de reuniones periódicas de seguimiento													
	Capacitación en habilidades de comunicación para líderes													
Programa de Retención de Talento y Desarrollo Profesional	Diseño de planes de carrera													
	Evaluación de potencial para promociones internas													

Implementación de programa de desarrollo individual														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(Continuación de la tabla 15)

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN		2025							2026					
Estrategia	Actividad Específica	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Fortalecimiento del Liderazgo y Confianza	Entrenamientos en liderazgo situacional													
	Creación de manual de comunicación interna													
	Implementación de “Café con confianza” (espacios de diálogo)													
Fomento de la Cultura de Participación	Creación de plataforma digital para encuestas anónimas													
	Campañas de sensibilización sobre participación													
	Medición del impacto de la participación													
Creación de un Plan de Carrera Estructurado	Diseño de rutas de carrera personalizadas													
	Creación e implementación del PID													
	Implementación de programas de mentoría y coaching													
	Evaluaciones periódicas de desempeño													

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.6.1 ACERCA DEL PRESUPUESTO

A continuación, se presenta el presupuesto detallado con base en el Plan de Estrategias para Optimizar la Gestión del Clima Laboral en NATURALAC, el cual ha sido elaborado considerando las estrategias propuestas en el documento. Dicho presupuesto refleja los costos asociados a cada actividad específica, con el objetivo de asignar valores precisos a las acciones planteadas y permitir que el equipo encargado valore la viabilidad de su implementación total o parcial. Asimismo, se han organizado las actividades de acuerdo con los períodos en los que se espera su ejecución. Para 2025, se priorizarán aquellas estrategias enfocadas en la transparencia organizacional, el reconocimiento del personal y la mejora en la comunicación interna, abordando problemáticas como el favoritismo en ascensos, la falta de reconocimiento y la desconfianza en el liderazgo. Paralelamente, se llevarán a cabo capacitaciones dirigidas a los líderes para fortalecer sus habilidades en gestión de equipos y equidad organizacional.

En 2026, se continuará con la consolidación del desarrollo profesional de los colaboradores, implementando planes de carrera estructurados y sesiones de mentoría para asegurar la retención del talento dentro de la empresa. Estas acciones permitirán evaluar la evolución del clima organizacional y realizar los ajustes necesarios para garantizar una mejora continua dentro de NATURALAC.

Tabla 16. Presupuesto

N.	Estrategia	Actividad	Unidad de Medida	Unidad	Tipo de proveedor	Proveedor	Precio Unitario	Subtotal	Observaciones
1	Transparencia en la Asignación de Tareas y Ascensos	Implementación del manual de criterios de promoción y ascensos	Manual elaborado	1	Interno	Recursos Humanos	L -	L -	No requiere presupuesto por hacer uso de Recursos internos.
2		Creación de Política de Igualdad y Transparencia	Documento oficial	1	Interno	Recursos Humanos	L -	L -	
3		Mejorar evaluación de desempeño a 360 para líderes	Plataforma de evaluación	1	Interno	Recursos Humanos IT	L -	L -	

4	Implementación de auditorías en promociones	Auditorías Anuales	2	Interno	Líderes de deptos.	L -	L -
---	---	--------------------	---	---------	--------------------	-----	-----

N.	Estrategia	Actividad	Unidad de Medida	Unidad	Tipo de proveedor	Proveedor	Precio Unitario	Subtotal	Observaciones
5		Capacitación a 25 líderes en meritocracia y gestión de expectativas.	Capacitación en modalidad virtual	25	Externo	Latam Business School	L 3,914.00	L 97,850.00	L3,500.00 Capacitación por persona (incluye certificado) L414.00 Alimentación
6	Programa de Reconocimiento, Recompensas y Salario Emocional	Implementación del sistema de reconocimiento.	Programa operando	1	Interno	Recursos Humanos	L -	L -	No requiere presupuesto por hacer uso de Recursos internos.
7		Creación de catálogo de recompensas (certificados, días libres, reconocimientos públicos).	Documento diseñado	1	Interno	Recursos Humanos	L -	L -	
8		Implementar espacios de bienestar Salud mental: Sesiones con Sistema Médico de Empresa- IHSS	Espacios de descanso: Kiosco Sesiones psicológicas	1	Interno	Recursos Humanos	L 80,000.00	L 80,000.00	

9	Capacitación a 25 líderes en salario emocional	Taller impartido presencial	25	Interno	Gerente Nacional de Recursos Humanos	L 1,063.00	L 26,575.00	L0.00 en Instructor L414.00 por Alimentación (2 Refrigerios y almuerzo) L250.00 en promocionales L399.00 en Certificados
---	--	-----------------------------	----	---------	--------------------------------------	------------	-------------	---

N.	Estrategia	Actividad	Unidad de Medida	Unidad	Tipo de proveedor	Proveedor	Precio Unitario	Subtotal	Observaciones
10	Cumplimiento de Promesas y Comunicación Líder-Operativo	Desarrollo de herramienta de seguimiento de compromisos	Plataforma operativa	1	Interno	Recursos Humanos IT	L -	L -	No requiere presupuesto por hacer uso de Recursos internos.
11		Implementar en el Portal del colaborador un espacio para comunicados, avisos y demás.	Espacio de comunicaciones en Portal	1	Interno	IT	L -	L -	
12	Programa de Retención de Talento y Desarrollo Profesional	Definir trayectorias o rutas de crecimiento para concursos internos	Rutas de crecimiento	1	interno	Recursos Humanos Líderes de área	L -	L -	No requiere presupuesto por hacer uso de Recursos internos.
13		Implementar programas de desarrollo Individual	PID	1	interno	Recursos Humanos Todos los colaboradores	L -	L -	

14		Evaluaciones de talento para promociones internas	Plan diseñado	1	interno	Recursos Humanos	L -	L -	
15	Fortalecimiento del Liderazgo y Confianza	Entrenamiento en liderazgo situacional para 25 líderes	Capacitación de 8 horas	25	Externo	UNITEC	L 4,539.00	L 113,475.00	L4,125.00 Capacitación por persona con 25% de descuento (incluye certificado) L414.00 Alimentación Modalidad presencial

N.	Estrategia	Actividad	Unidad de Medida	Unidad	Tipo de proveedor	Proveedor	Precio Unitario	Subtotal	Observaciones
16		Implementación de “Café con Confianza”	Sesión realizada	12	Interno	<i>Natura Market</i> (Mercadillo Natural) Líder de Área	L 112.00	L 71,680.00	De manera anual cubriendo a todos los colaboradores: Infraestructura Industrial 148 Operaciones y Manufactura 461 Recepción de Materia Prima 31 L112.00 refiere a un café con chilena en <i>Natura Market</i> (Mercadillo Natural)

17	Fomento de la Cultura de Participación	Encuestas anónimas de "Pulso" Crear espacio en Portal corporativo	Espacio en portal corporativo	1	Interno	IT	L	-	L	-	No requiere presupuesto por hacer uso de Recursos internos.
18		Realizar campañas y charlas informativas sobre la importancia de la participación.	Campañas Charlas o seminarios en línea	12	Interno	Recursos Humanos	L	-	L	-	
19	Creación de un Plan de Carrera Estructurado	Crear Plan de Desarrollo	Plan de Desarrollo Global	1	Interno	Recursos Humanos	L	-	L	-	No requiere presupuesto por hacer uso de Recursos internos y alianzas estratégicas.
20		Mapa de Desarrollo Global	Ruta global	1	Interno	Recursos Humanos	L	-	L	-	

(Continuación de la tabla 16)

N.	Estrategia	Actividad	Unidad de Medida	Unidad	Tipo de proveedor	Proveedor	Precio Unitario	Subtotal	Observaciones	
21		Implementación de programas de formación técnica y liderazgo a operativos	Creación de programa técnico y de liderazgo anual	1	Externo e interno	Alianza INFOP-ETN Escuela Técnica NATURALAC	L	-	L	-
22		Sesiones de mentoría y coaching	Sesión realizada	1	Interno	Líderes expertos	L	-	L	-
23		Evaluaciones periódicas de desempeño	Evaluación realizada	2	Interno	Recursos Humanos	L	-	L	-

TOTAL	L 89,628.00	L 389,580.00
--------------	--------------------	---------------------

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 17. Concordancia de los segmentos

Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Diseño de estrategias para optimizar la gestión del clima laboral de NATURALAC	Diseñar estrategias para mejorar el índice de clima laboral en NATURALAC, a través de la identificación de oportunidades en la gestión organizacional, con el fin de fortalecer el clima laboral y alcanzar el objetivo del 88% en el índice de clima laboral.	<p>1. Identificar los factores que han ocasionado el estancamiento del índice de clima laboral en NATURALAC durante los últimos tres años.</p> <p>2. Aplicar teorías de liderazgo y motivación al contexto de NATURALAC para mejorar el clima laboral y superar los desafíos actuales.</p> <p>3. Diseñar estrategias basadas en teorías de liderazgo, clima laboral y motivación para mejorar el clima laboral en NATURALAC, contribuyendo a alcanzar el objetivo del 88%</p>	<p>1. Clima Laboral Schneider y Reichers</p> <p>2. Clima Laboral y Motivación de Litwin y Stringer</p> <p>3. Cultura Organizacional y efectividad de Deninson y Stringer</p> <p>4. Liderazgo Transformacional</p> <p>5. Liderazgo Transaccional</p> <p>6. Teoría de la Motivación: Jerarquía de Necesidades de Maslow</p> <p>7. Factores Motivacionales e</p>	<p>Factores Organizacionales</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Clima Laboral</p>	Colaboradores de NATURALAC	Encuesta	<p>1. El clima laboral en NATURALAC se ha estancado por favoritismo, falta de reconocimiento, incumplimiento de promesas y deficiencias en comunicación y desarrollo profesional.</p> <p>2. Para mejorar, se necesita aplicar las teorías de liderazgo transformacional, motivación y clima organizacional, promoviendo equidad, reconocimiento y comunicación efectiva.</p> <p>3. Las estrategias clave incluyen transparencia en ascensos, salario</p>	Plan de Mejora para optimizar el clima laboral en NATURALAC	<p>1. Fortalecer la equidad y el reconocimiento en NATURALAC proponiendo procesos justos en la asignación de tareas, ascensos y beneficios.</p> <p>2. Brindar estrategias para mejorar la comunicación interna y la confianza en el liderazgo.</p> <p>3. Instar las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional para los colaboradores de NATURALAC.</p>

			Higiénicos de Herzberg						
--	--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--

(Continuación de la tabla 17)

Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
--------------------------------	-------------------------	------------------------------	--	------------------	------------------	-----------------	---------------------	-------------------------------	----------------------------------

		en el índice de clima laboral.	8. Teoría de la expectativa de Vroom.				emocional, formación en liderazgo y mejores canales de comunicación para alcanzar el 88% en el índice de clima laboral.		
--	--	--------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	---	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2025).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiudo. (2025, febrero 27). *La pirámide de Maslow y la felicidad—Aiudo Formación*.
<https://formacion.aiudo.es/noticias/piramide-de-maslow/>
- Ayala, L. F. B. (2023). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: Una revisión sistemática. *Talento - Revista de Administración*, 5(9), Article 9.
<https://doi.org/10.62349/talento.v5i9.3>
- Bravo-Díaz, Á., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 4(1), 12-31.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones* (8a ed). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (with Mascaró Sacristán, P.). (2020). *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta edición revisada y aumentada). McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2022). *Administración de recursos humanos* (Decimoquinta edición). Pearson Educación.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Espinoza, M., & Jiménez, A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 261-284.

- Flores, F., Tortolero, R., Figueroa, E., & Gómez, J. (2022). Relación de la cultura organizacional con el clima laboral en una estación de servicio de la ciudad de Durango México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2736-2749.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1684
- García, I. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo tesis doctoral presentada en el programa de doctorado psicología social: Aplicaciones y métodos*. Editorial de la Universidad de Granada.
- GPTW. (2024). *Tips de reconocimiento laboral: ¿Qué hacer para mejorar la marca empleadora?* | Great Place To Work® Peru. <https://www.greatplacetowork.com.pe/recursos/blog/tips-de-reconocimiento-laboral-quehacer-para-mejorar-la-marca-empleadora>
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). De ida y vuelta: El impacto de la COVID-19 en las empresas en 2021 y en la actualidad [McKinsey & Company]. *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/de-ida-y-vuelta-el-impacto-dela-covid-19-en-las-empresas-en-2021-y-en-la-actualidad/es>
- Hernández Mejía, J. J., Vasques Donaire, J. S., & Cruz Flores, L. Y. (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional: Enfoque en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica, Honduras: Work motivation derived from the organizational climate: focus on administrative personnel of the Pedagogical University, Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2).
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.983>
- Kirby, C. (2022). Consejos Motivacionales: Salud Mental Laboral. *Comercio Global, Revista Oficial de Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa*, 41, 12-14.

- Loza Betancourt, L. E. (2017). *Implementación de un programa de clima laboral y diseño de un plan de mejoras en la empresa Garcos S.A., en el periodo enero 2016—Mayo 2016* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/13548>
- Lozano, S. G. (2019). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS Y MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROSEGUR.*
- Marroquin, C., & Ruiz, W. (2019). *Diagnóstico situacional del clima organizacional en las empresas constructoras de Tegucigalpa.* Universidad Tecnológica Centroamericana. Olaz, Á.
- (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Organizaciones*, 32, 123-145. <https://doi.org/10.17345/rio32.458>
- Olaz Capitán, Á. J., & Ortiz García, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral: Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones.* ESIC.
- Pendell, R., & Vander, S. (2022). Generación Desconectada: Datos sobre la Generación Z en el Lugar de Trabajo. *Gallup.*
- <https://www.gallup.com/workplace/404693/generationdisconnected-data-gen-workplace.aspx>
- Ríos-López, L. A., Saldaña-Pinto, C. A., Alejandría-Castro, C. A., & Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (with Aguila Torres, C. del, & Garza Estrada, R.). (2023). *Comportamiento organizacional* (Decimoctava edición). Pearson.
- Rodríguez, B. E. R., Sánchez, J. E. M. de O., Fernando, F. Z. Á., & Martínez, E. J. Ll. (2023). Estrategias para mejorar el clima organizacional en el trabajo. *Universidad y Sociedad*, 15(S3), Article S3.

- Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th Edition). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. En S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*. (pp. 373-414). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-012>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Torres, D., & Jaco, M. (2020). *Grado de alineamiento estratégico y estilo de liderazgo en ejecutivos de distribuidora de calzado, Honduras* [Universidad Tecnológica Centroamericana]. <https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/8205>
- Trocoso-Tambo, L. del C., Maldonado-Mosquera, D. J., & Isea-Argüelles, J. J. (2024). Estrategias gerenciales orientadas a mejorar el clima organizacional en un hospital. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(10), Article 10. <https://doi.org/10.35381/gep.v6i10.94>
- Vásquez-Robles, F., Napán, A. C., & Miranda-Tejedo, N. (2022). Work climate and its relationship with the rotation of personnel in the call center company Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (with Anzola González, E. C., & Montalvo Gómez, R. A.). (2022). *Administración: Una perspectiva global, emprendedora, y de innovación* (P. Mascaró Sacristán, Trad.; 16 edición). McGraw Hill Interamericana Editores.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL – PARA MUESTRA OPERATIVA

Encuesta de Dimensiones de Clima Laboral - OP

Estimado/a colaborador/a,

En nuestra empresa, tu bienestar es una prioridad. Con el objetivo de mejorar continuamente nuestro entorno laboral y la calidad de nuestros servicios, te invitamos a completar la encuesta con total honestidad.

¡Muchas gracias por tu colaboración! Con tu apoyo, seguimos creciendo y mejorando juntos.

Datos Generales

Por favor, complete la siguiente información marcando con una (X) la opción correspondiente.

1 ¿Qué edad tiene?

<input type="checkbox"/>	Menor de 25 años	<input type="checkbox"/>	De 26 a 34 años	<input type="checkbox"/>	De 35 a 44 años	<input type="checkbox"/>	De 45 a 54 años	<input type="checkbox"/>	Más de 55 años
--------------------------	------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------

2 ¿Cuál es su sexo?

<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino
--------------------------	----------	--------------------------	-----------

3 ¿En qué departamento trabaja?

<input type="checkbox"/>	Op y Manufactura	<input type="checkbox"/>	Infraestructura Industrial	<input type="checkbox"/>	Recepción de Materia Prima
--------------------------	------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------

4 ¿Cuántos años tiene de trabajar en NATURALAC?

<input type="checkbox"/>	Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años	<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/>	Más de 15 años
--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------	--------------------------	----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------

5 ¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha completado?

<input type="checkbox"/>	Primaria Completa	<input type="checkbox"/>	Ciclo Común	<input type="checkbox"/>	Secundaria Completa	<input type="checkbox"/>	Pregrado (Licenciatura)	<input type="checkbox"/>	Postgrado
--------------------------	-------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------

Percepción de Favoritismo

Es la impresión que tienen los colaboradores sobre si los líderes tratan de manera preferencial a ciertos miembros del equipo dependientemente de su desempeño.

¿Con qué frecuencia observas que las decisiones relacionadas con tareas importantes (como proyectos especiales o liderar un equipo)

6

favorecen a ciertos colaboradores en lugar de ser asignadas de manera justa?

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	A Veces	<input type="checkbox"/>	Rara Vez	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	-------

En caso de que haya favoritismo, ¿cuáles cree que son las razones por las cuales se presenta?

7 Marque con una X la opción que mejor describa la frecuencia con la que se presentan las siguientes situaciones que podrían afectar en el favoritismo dentro de su equipo de trabajo.

1. **Relaciones personales:** En su área de trabajo, se da preferencia a ciertos colaboradores porque son amigos, familiares o tienen una relación cercana con la persona que toma decisiones.

<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi Siempre	<input type="checkbox"/>	A Veces	<input type="checkbox"/>	Rara Vez	<input type="checkbox"/>	Nunca
--------------------------	---------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	-------

2. **Antipatía hacia ciertos colaboradores:** Su líder trata de excluir o perjudicar a algunos colaboradores porque no son del agrado de quienes toman decisiones.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

3. **Falta de criterios claros para la selección de reconocimientos o ascensos:** Con qué frecuencia considera que el favoritismo se da porque no hay reglas claras sobre cómo se elige a las personas para ciertos beneficios, ascensos o reconocimientos, lo que permite el favoritismo.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

4. **Falta de formación o experiencia en la gestión de equipos** Considera que el líder no tiene suficiente capacitación o experiencia en la gestión de equipos, lo que causa que pueda ser más propensos a tomar decisiones sesgadas sin darse cuenta.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

5. **Otras razones por las que considera que puede existir favoritismo en su área de trabajo**

¿Con qué frecuencia observas que las decisiones relacionadas con tareas importantes (como proyectos especiales o liderar un equipo) favorecen a ciertos colaboradores en lugar de ser asignadas de manera justa?

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

Reconocimiento y Cumplimiento

Percepción sobre el reconocimiento del esfuerzo adicional de los colaboradores y el cumplimiento de las promesas por parte de los líderes.

8 ¿Con que frecuencia cree que sus esfuerzos adicionales son reconocidos por sus líderes?

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

9 ¿Con qué frecuencia se cumplen las promesas hechas por los líderes o supervisores?

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

10 ¿En qué áreas considera que sus esfuerzos no son reconocidos de manera justa?

1. **Reconocimiento por el trabajo adicional:** Se refiere a la valoración del esfuerzo extra que realiza fuera de tus tareas habituales, como horas extras, tareas adicionales o proyectos especiales.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

2. **Reconocimiento por ideas innovadoras:** Implica el reconocimiento de las ideas nuevas o creativas que usted aporta al equipo o la empresa, como mejoras en procesos, soluciones a problemas o propuestas de cambio.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

3. **Reconocimiento en términos de beneficios o promociones:** Se refiere a la compensación que recibe, ya sea en forma de aumentos salariales, bonificaciones, beneficios adicionales o ascensos dentro de la organización.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

4. **Otras áreas en las que considera que no se está reconociendo sus esfuerzos o cumpliendo con las promesas**

Comunicación

Percepción sobre la cantidad y calidad de la información que los colaboradores reciben acerca de los cambios organizacionales y su nivel de participación en decisiones importantes.

11 ¿Cree que los líderes de la empresa comparten suficiente información sobre decisiones importantes que afectan a su trabajo o su equipo?

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

12 ¿Siente que la información que recibe sobre los cambios organizacionales es clara y fácil de entender?

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

13 ¿Siente que los colaboradores pueden acceder fácilmente a los líderes de la organización para resolver dudas o expresar inquietudes?

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

¿Cree que existen barreras que dificultan la comunicación entre los colaboradores y los líderes? Seleccione las que considere que se

presentan en su área de trabajo

- La información se transmite por medios que no son efectivos, como correos electrónicos que no se leen, reuniones poco frecuentes o poco claras, etc.
- La información que se transmite no es clara
- El líder no tiene tiempo suficiente para mantener una comunicación constante.
- Falta de compromiso o interés por parte de los líderes.
- Falta de compromiso o interés por parte de los colaboradores.
- No existen barreras
- Otros: _____

15 Por cuál de los siguientes medios de comunicación se entera de forma más rápida y efectiva de la información importante de la Empresa.

- Boletíneras
- Correo Electrónico
- Reuniones con mi jefe
- Recorridos que realiza recursos humanos y otras áreas
- Mensajes por Whatsapp
- Otros: _____

Desarrollo Profesional

Oportunidades de capacitación que ofrece la empresa y el apoyo recibido para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

16 ¿Considera que existen suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo en su área?

- Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

17 ¿Considera que sus líderes le apoyan en cuanto a su crecimiento profesional dentro de la empresa?

- Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

18 ¿Qué medidas o cambios sugeriría para mejorar el desarrollo profesional dentro de su área?

- Mayor oferta de programas de capacitación
- Planes de carrera claros y accesibles
- Más apoyo de los líderes en cuanto a desarrollo profesional
- Otros: _____

Gracias por su participación. Su opinión es muy importante para ayudarnos a mejorar el clima laboral en NATURALAC.

ANEXO 2. ENCUESTA DE DIMENSIONES DE CLIMA LABORAL – PARA MUESTRA DE LÍDERES

Encuesta de Dimensiones de Clima Laboral - Líderes

Estimado/a colaborador/a,

En nuestra empresa, tu bienestar es una prioridad. Con el objetivo de mejorar continuamente nuestro entorno laboral y la calidad de nuestros servicios, te invitamos a completar la encuesta con total honestidad.

¡Muchas gracias por tu colaboración! Con tu apoyo, seguimos creciendo y mejorando juntos.

Datos Generales

Por favor, complete la siguiente información marcando con una (X) la opción correspondiente.

1 ¿Qué edad tiene?

Menor de 25 años De 26 a 34 años De 35 a 44 años De 45 a 54 años Más de 55 años

2 Sexo

Femenino Masculino

3 ¿En qué departamento trabaja?

Producción Mantenimiento Recibo de Leche

4 ¿Cuántos años tiene de trabajar en NATURALAC?

Menos de 2 años De 2 a 5 años De 6 a 10 años De 11 a 15 años Más de 15 años

5 ¿Cuál es el nivel más alto de educación que ha completado?

Primaria Completa Ciclo Común Secundaria Completa Pregrado (Licenciatura) Postgrado

Percepción de Favoritismo

Es la impresión que tienen los colaboradores sobre si los líderes tratan de manera preferencial a ciertos miembros del equipo, independientemente de su desempeño.

¿Ha notado casos en los que ciertos colaboradores reciban trato preferencial? ¿A qué cree que se debe?

6 Marque con una X la opción que mejor describa la frecuencia con la que presentan las siguientes situaciones que podrían afectar en el favoritismo dentro de su equipo de trabajo.

1. **Relaciones personales:** Es cuando se da preferencia a ciertos colaboradores porque son amigos, familiares o tienen una relación cercana con la persona que toma decisiones.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

2. **Antipatía hacia ciertos colaboradores:** Se excluye o perjudica a algunos colaboradores porque no son del agrado de quienes toman decisiones.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

3. **Falta de criterios claros para la selección de reconocimientos o ascensos:** Con qué frecuencia considera que el favoritismo se da porque no hay reglas claras sobre cómo se elige a las personas para ciertos beneficios, ascensos o reconocimientos, lo que permite el favoritismo.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

4. **Falta de formación o experiencia en la gestión de equipos**

Considera que el líder no tiene suficiente capacitación o experiencia en la gestión de equipos, lo que causa que pueda ser más propensos a tomar decisiones sesgadas sin darse cuenta.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

5. **Otras razones por las que considera que puede existir favoritismo en su área de trabajo** _____

7. ¿Qué cambios creen que serán necesarios para asegurar un trato equitativo?

- Políticas de equidad más claras
 - Evaluaciones de desempeño más objetivas
 - Supervisión y control de las decisiones de los líderes (comité ético para realizar auditorías internas sobre promociones y asignaciones de proyectos)
 - Mejor estructuración de los procesos para promociones y beneficios (ascensos, incrementos salariales, oportunidades de formación, etc.)
 - Capacitación para líderes
 - Concientizar a los colaboradores sobre su responsabilidad en el cumplimiento de su deber y búsqueda de desarrollo
- Otros: _____

Reconocimiento y Cumplimiento

Percepción sobre el reconocimiento del esfuerzo adicional de los colaboradores y el cumplimiento de las promesas por parte de los líderes.

8. ¿En qué áreas considera que los esfuerzos de sus colaboradores no son reconocidos de manera justa?

1. **Reconocimiento por el trabajo adicional:** Se refiere a la valoración del esfuerzo extra que realizan fuera de tus tareas habituales, como horas extras, tareas adicionales o proyectos especiales.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

2. **Reconocimiento por ideas innovadoras:** Implica el reconocimiento de las ideas nuevas o creativas que los colaboradores aportan al equipo o la empresa, como mejoras en procesos, soluciones a problemas o propuestas de cambio.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

3. **Reconocimiento en términos de beneficios o promociones:** Se refiere a la compensación que reciben, ya sea en forma de aumentos salariales, bonificaciones, beneficios adicionales o ascensos dentro de la organización.

Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

4. Otras áreas en las que considera que no se está reconociendo los esfuerzos de los colaboradores o cumpliendo con las promesas _____

¿Existen compromisos o promesas hechas por la empresa o los líderes que no se hayan cumplido? ¿A qué cree que se deba?

- Falta de planificación y seguimiento de los compromisos
- Dificultad para acceder a recursos financieros o de otra índole
- Desconocimiento de estrategias de salario emocional (reforzadores que no implican inversión financiera)

- Cambio de prioridades dentro de la organización
- Falta de comunicación y transparencia
- Desinterés o falta de compromiso de los líderes

Otros: _____

Comunicación

Percepción sobre la cantidad y calidad de la información que los colaboradores reciben acerca de los cambios organizacionales y su nivel de participación en decisiones importantes.

10 ¿Siente que los colaboradores pueden acceder fácilmente a los líderes de la organización para resolver dudas o expresar inquietudes?

- Siempre Casi Siempre A Veces Rara Vez Nunca

¿Cree que existen barreras que dificultan la comunicación entre los colaboradores y los líderes?

11

Seleccione las que considere que se presentan en su área de trabajo

- La información se transmite por medios que no son efectivos, como correos electrónicos que no se leen, reuniones poco frecuentes o poco claras, etc.
- La información que se transmite no es clara.
- El líder no tiene tiempo suficiente para mantener una comunicación constante.
- Falta de compromiso o interés por parte de los líderes.
- Falta de compromiso o interés por parte de los colaboradores.
- Otros: _____

12 ¿En qué situaciones ha sentido que la empresa no ha sido transparente en la toma de decisiones?

- Cambios de liderazgo
- Ajustes salariales
- Promociones y ascensos
- Reestructuraciones
- No he sentido falta de transparencia

Otros: _____

Desarrollo Profesional

Oportunidades de capacitación que ofrece la empresa y el apoyo recibido para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

13 ¿Qué aspectos considera que limitan el crecimiento profesional en la empresa? (Seleccione hasta 2 opciones)

- Falta de capacitación
- Falta de promociones internas
- Preferencias personales en ascensos
- No hay un plan de carrera claro
- No he sentido limitaciones

Otros: _____

14 ¿Qué medidas o cambios sugeriría para mejorar el desarrollo profesional dentro de su área?

- Mayor oferta de programas de capacitación
- Planes de carrera claros y accesibles
- Más apoyo de los líderes en cuanto a desarrollo profesional

Otros: _____

15 ¿Hay algún otro aspecto que considere importante mencionar sobre el clima laboral en NATURALAC?

R:

Gracias por su participación. Su opinión es muy importante para ayudarnos a mejorar el clima laboral en NATURALAC

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, M.D.C., Francisco Morazán. 24 de enero de 2025

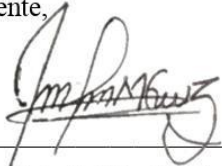
Lic. Eunice Monge
Gerente de Recursos Humanos
NATURALAC
Anillo periférico, Tegucigalpa.

Estimada Señora: Eunice Monge

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 de Recursos Humanos. Hemos seleccionado como tema “Diseño de Estrategias para Optimizar la Gestión del Clima Laboral de NATURALAC”. 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 petitionar que se nos autorice a realizar encuestas para recopilar información.

A la espera de su aprobación, me suscribo de usted.

Atentamente,



Magda Nohelia Montalván Gómez

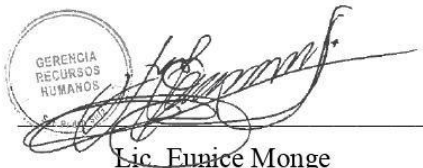
12313032



Scarleth Suseth Flores Cabrera
12313012

Por este medio, NATURA LACTEOS S.A de C.V. (NATURALAC)

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



Lic. Eunice Monge
Gerente de Recursos Humanos