



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA TV AZTECA HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**EDUARDO JOSUÉ RAMÍREZ MARTÍNEZ**

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

**TEGUCIGALPA, F.M.**

**HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA TV AZTECA HONDURAS**

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

**ASESOR**

**CÉSAR AUGUSTO SUAZO**

**MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):**

**MANUELA FLORES**

**PATRICIA VILLALTA**

**NORMA MARADIAGA**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA TV AZTECA HONDURAS**

**MAESTRANTE:**

**EDUARDO JOSUE RAMIREZ MARTINEZ**

## **RESUMEN**

La presente investigación se orientó en realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones Tv Azteca Honduras con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones de la motivación, satisfacción y cultura laboral. La investigación efectuada es de tipo descriptiva, de enfoque cualitativo, la población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de colaboradores a los cuales se les administro un instrumento de medición tipo encuesta con una escala valorativa tipo Likert de setenta y cinco ítems que permitieron tener una visión amplia y precisa por medio de la estructuración de indicadores o factores que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyen en el comportamiento y funcionamiento de los miembros de la organización. La interpretación de los resultados obtenidos; dan a conocer la situación actual en que se encuentra la empresa, sirviendo esto para el establecimiento de recomendaciones por medio de acciones encaminadas a fortalecer aquellos indicadores que presentan deficiencias y reforzar los que han contribuido al buen desempeño de la organización.

**Palabras claves:** Clima organizacional, cultura organizacional, diagnóstico organizacional., motivación y satisfacción.



## **POST GRADUATE SCHOOL**

# **DIAGNOSTIC OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE AZTECA HONDURAS TV COMPANY**

### **AUTHOR:**

**EDUARDO JOSUÉ RAMÍREZ MARTÍNEZ**

### **ABSTRACT**

The present research is directed in a diagnostic of organizational climate in the Azteca Honduras TV company with the aim of knowing the perception of the staff regarding the dimensions of the motivation and satisfaction and labor culture. The research carried out is descriptive of a qualitative approach, the population under study was made up of the total number of collaborators who were given a survey instrument with an evaluation scale likert-type valuation scale of seventy-five items that allowed a broad and precise vision through the structuring of indicators or factors that determine the work environment of the company and that influence the behavior and functioning of the members of the organization. The interpretation of the results obtained reveals the present situation in which the company is serving this for the establishment of recommendation through the actions entrusted to strengthen those indicators that present deficiencies and to reinforce those that have contributed to the good performance of the organization.

**Keywords:** Organizational climate, organizational culture, organizational diagnosis, motivation and satisfaction.

## **DEDICATORIA**

En primera instancia quiero dedicar este proyecto de Tesis a DIOS, porque siempre está presente renovando mis fuerzas; dándome la sabiduría y perseverancia que son necesarias para emprender y desarrollar mis proyectos de la mejor manera.

A mi abuela Teresa Hernández, por ser un pilar fundamental en todo este proceso de crecimiento y formación.

A mis familiares y amigos, por brindarme su apoyo y comprensión incondicional en cada momento.

**Eduardo Josué Ramírez Martínez.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la facultad de Postgrado de UNITEC, por permitirme adquirir los conocimientos necesarios para desarrollarme como profesional en el área de recursos humanos.

A la empresa Tv Azteca Honduras por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de desarrollarme profesional y laboralmente, así como por el hecho de permitirme realizar dentro de la misma este proyecto de investigación que espero sea de gran valor y utilidad para la misma.

A mis compañeros y colegas de maestría, ya que juntos iniciamos este camino de formación, que ha estado lleno de muchas enseñanzas, aprendizajes y desarrollos para todos y cada uno de nosotros.

Finalmente, a todos mis catedráticos quienes con sus conocimientos y experiencias me brindaron las herramientas necesarias para poder desenvolverme como profesional en esta área y concluir con la finalización de este proyecto de investigación previo a la obtención de mi título de máster en dirección de recursos humanos.

**Eduardo Josué Ramírez Martínez**

## TABLA CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	2
1.2.2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	3
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	9
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	11
2.1.1. MACROENTORNO.....	11
2.1.2. MICROENTORNO .....	13
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	13
2.2. BASES TEORICAS .....	16
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2.2. MOTIVACIÓN.....	18
2.2.3. SATISFACCIÓN.....	24
2.2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.3. CONCEPTUALIZACIÓN .....	28
2.4. INSTRUMENTOS APLICADOS.....	33
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>34</b>
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	34
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA .....	34
3.1.1.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	34
3.1.1.2. ENFOQUE Y MÉTODOS .....	43
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	43

3.2.2. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	44
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>50</b>
4.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA CATEGORIA DATOS GENERALES .....	51
4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA DIMENSION DE LA MOTIVACION.....	54
4.3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA DIMENSION DE LA SATISFACCION.....	60
4.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA DIMENSION DE LA CULTURA .	64
4.5. RESULTADOS GENERALES POR INDICADORES .....	71
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	76
5.2 RECOMENDACIONES .....	77
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>80</b>
6. TITULO DE LA PROPUESTA.....	80
6.1. INTRODUCCION DE LA PROPUESTA .....	80
6.2. PROPUESTA .....	81
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>97</b>
ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	97
ANEXO 2. ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	105
ANEXO 3. PLANTILLA PARA ESTABLECIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN.....	108
ANEXO 4. FORMATO PARA DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMEINTOS DE CAPACITACIÓN .....	109
ANEXO 5. FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA.....	111
ANEXO 7. FORMATO CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ...	114

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Factores psicosociales 1 .....	18
Figura 2. Jerarquía de las necesidades 1 .....	20
Figura 3. Proceso de diseño de planes 1.....	22
Figura 4. Operacionalización de las Variables.....	35
Figura 5. B bosquejo del método de investigación .....	43

Figura 6. Categoría demográfica: Género.....	51
Figura 7. Categoría demográfica: Rango de edad.....	52
Figura 8. Categoría demográfica: Antigüedad Laboral.....	52
Figura 9. Categoría demográfica: Asignación organizativa.....	53
Figura 10. Indicador “Entorno de trabajo”.....	54
Figura 11. Indicador “Gestión de capacitación y desarrollo”.....	55
Figura 12. Indicador “Oportunidades de crecimiento y carrera”.....	56
Figura 13. Indicador “Procesos de evaluación del desempeño”.....	57
Figura 14. Indicador “Gestión del jefe directo”.....	58
Figura 15. Indicador “Gestión de la alta gerencia”.....	59
Figura 16. Indicador “Actividades de trabajo”.....	60
Figura 17. Indicador “Manejo balance vida/trabajo”.....	61
Figura 18. Indicador “Empoderamiento y autonomía”.....	62
Figura 19. Indicador “Compensación y reconocimiento”.....	63
Figura 20. Indicador “Compromiso laboral”.....	64
Figura 21. Indicador “Manejo de marca”.....	65
Figura 22. Indicador “Equipos de trabajo”.....	66
Figura 23. Indicador “Comunicación”.....	67
Figura 24. Indicador “Diversidad”.....	68
Figura 25. Indicador “Gestión de gente”.....	69
Figura 26. Indicador “Infraestructura de prácticas, procesos y recursos”.....	70

## **CONTENIDO DE TABLAS**

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	36
Tabla 2. Dimensiones e indicadores de medición.....	45
Tabla 3. Distribución organizativa.....	46
Tabla 4. Escala valorativa de Likert.....	47
Tabla 5. Parámetros de medición y pauta de control.....	48
Tabla 6. Resultados por dimensión de acuerdo a indicadores.....	71
Tabla 7. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la motivación.....	72
Tabla 8. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la Satisfacción.....	73
Tabla 9. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la cultura.....	74
Tabla 10. Sustentabilidad e impacto del plan de trabajo (Aplicabilidad).....	81

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Introducción**

El crecimiento de las empresas de manera acelerada ha convertido en complejo el desarrollo positivo de las mismas, para que las empresas logren el cumplimiento de los objetivos es fundamental entender el comportamiento organizacional a través de la conducta humana, de igual forma otros elementos como ser el recurso material y técnico y lograr un ambiente armónico.

Después de lo anterior expuesto el presente trabajo tiene como propósito el profundizar en el clima organización en la empresa Tv Azteca Honduras, la cual es un conglomerado mexicano de medios de comunicación, propiedad de Grupo Salinas, esta empresa comienza sus operaciones a partir del primero de noviembre de 2013 en el país, como una estrategia de expansión. Al ser esta empresa de capital extranjero se reconoce que existen diferencias culturales y como estas pueden impactar ya sea de forma positiva o negativa en los negocios internacionales.

Es por esta razón que reconociendo la importancia de la percepción de los colaboradores se realiza el presente estudio en base a la evaluación de tres dimensiones (Motivación, satisfacción y cultura) para lo cual se ha definido utilizar el método cualitativo descriptivo, y como instrumento para la recolección de datos la encuesta, la cual será aplicada a la población objeto de estudio.

El clima organizacional puede entenderse como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su comportamiento y conducta.

## **1.2. Antecedentes del problema de investigación**

En la actualidad se reconoce que la empresa presenta problemas en cuanto a su nivel de rotación, fallas en sus canales de comunicación, bajo desempeño de los equipos, no consecución de las metas y objetivos propuestos por la organización, por lo que se considera necesario el realizar un diagnostico que permita visualizar cual es la situación en que se encuentra la

organización en cuanto al clima laboral desde la perspectiva de los colaboradores y en base a ellos poder obtener información que permita realizar replanteamientos y propuestas estratégicas para la mejora organizacional.

### 1.2.1. Análisis de la situación problemática

Antes de la década de los 80, los diferentes autores escribían sobre términos como valores, creencias, principios del comportamiento humano en las organizaciones, y surgen estudios de autores como Thomas J. Peters y Robert H. Waterman “ En busca de la excelencia”, de igual forma los autores Deal y Kennedy, “Culturas corporativas y Pascale y Athos con “El secreto de la técnica empresarial japonesa”, estudios que contribuyeron a sentar las base de la cultura organizacional (Chavarría, 2009).

El teórico Thevenet en 1986 define la “cultura organizacional como el cemento que aglomera a todos los componentes de la empresa”; de igual forma otros autores como como Chiavenato (1989), Delgado (1990), Freitas (1991), Garmendia (1993), Valle (1995), Granell (1997), García y Dolan (1997), Serna (1997), Guedez (1998), Cardoso (2000) y Teresa Cruz Cordero (2001), reconocen a la Cultura Organizacional como un medio de satisfacción de necesidades dentro de la organización, donde se refleja la cultura del macro sistema (sociedad). (Chavarría, 2009).

Hoy en día el comportamiento organizacional ha generado muchos estudios tanto para favorecer a las empresas como a sus colaboradores, entre los síntomas directos para los colaboradores se pueden identificar: El trabajo, la rotación de personal, productividad, rendimiento humano, ausentismo, motivación entre los gerenciales el comportamiento del líder y el poder, la estructura de los grupos, proceso de aprendizaje , comunicación interpersonal la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo, entre otros.

Dentro de las empresas son muchas las variables a tratar cuando se aborda el tema relacionado con los recursos humanos, sin embargo, la motivación y satisfacción son aspectos cada vez más importantes dentro de los fundamentos del comportamiento ya que cada persona tiene sus propias necesidades y cada necesidad lleva a su propio patrón de comportamiento, es

por esta razón que se puede decir que el comportamiento puede ser “causado, motivado, y está orientado a un objetivo en particular” (P. Mazerosky, 2009, p. 7). La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

En cuanto a la satisfacción podemos mencionar que es la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene un alto nivel de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo en tanto que una persona que esta insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa.

Para definir la situación problemática del contexto organizacional, se hará un breve preámbulo, señalando los orígenes y la historia de la empresa con algunas fechas relevantes, los servicios y productos que ofrece, la actividad principal, etc. Así mismo se presenta sus valores y otros datos de interés.

### 1.2.2. Contexto Organizacional

La organización en donde se realizara el estudio, es una empresa del rubro de las telecomunicaciones, específicamente un canal de televisión, de origen y capital mexicano.

Televisión Azteca conocida comercialmente y popularmente como TV Azteca, es un conglomerado mexicano de medios de comunicación, propiedad de Grupo Salinas, dueño de empresas como Banco Azteca y Grupo Elektra. Tuvo su origen en México el dos de agosto de 1993.

Para el cinco de septiembre de 2013, la comisión Nacional de Telecomunicaciones en Honduras CONATEL, realizó un concurso para la venta de frecuencias de televisión, las cuales en su mayoría eran de cobertura regional y una de cobertura nacional.

La empresa Tv Azteca decide participar en el proceso en base a una estrategia de crecimiento y expansión en nuevos territorios y es así como obtiene una licencia por quince años para poder operar por primera vez un canal digital de televisión abierta con cobertura a nivel nacional, luego de ofrecer sesenta y un millón de lempiras (aproximadamente tres millones de

dólares). Y es así como se forma la empresa Tv Azteca Honduras como un canal de televisión Hondureño que comienza sus operaciones a partir del primero de Noviembre de 2013, transmitiendo en la frecuencia 44.1 en señal abierta y 44 en señal análoga, así como en todas las compañías de cable alrededor de todo el territorio nacional.

En la actualidad la programación del canal incluye transmisiones de programas enlatados (mexicanos y guatemaltecos) telenovelas, películas y producción local de noticias, deportes y entretenimiento.

La estructura jerárquica local de la empresa está conformada de la siguiente forma: en la cabeza del negocio se encuentra un director local, quien cuenta con el apoyo de las gerencias de ventas, administración, operaciones, producción y noticias, quienes dependen directamente de este director local y quienes a su vez tienen una línea de reporte punteada con una dirección general de cada una de sus áreas en el corporativo de México, actualmente la empresa cuenta con una plantilla de 45 personas de las cuales un 98% son de origen hondureño y un 2% de origen extranjero.

Los valores organizacionales de la empresa son:

- Honestidad
- Ejecución
- Lealtad a la empresa
- Confianza y respeto mutuo

### 1.3. Definición del problema de investigación

Desde sus inicios hasta la actualidad la empresa Tv Azteca Honduras ha pasado por varios procesos de cambio tanto en políticas y procedimientos como en su estructura organizacional tanto local como externa.

Para el mes de octubre de 2015 el consejo de administración de Tv Azteca nombra a Benjamín Salinas Sada, hijo de Ricardo Salinas Pliego, de 32 años como nuevo director general, en sustitución de Mario San Román, quien paso a ser vicepresidente de consejo.

Benjamín Salinas Sada, cuenta con experiencia empresarial de más de una década en compañías de su propiedad, en los giros de medios, producción de contenidos, comercialización de bienes y servicios y energía, con sólidos resultados, según un comunicado oficial menciona: hay una nueva generación de televidentes esperando contenidos audaces, una audiencia que busca ser sorprendida; TV Azteca entusiasmará a millones con creatividad, inteligencia y trabajo," comentó Salinas Sada. "Seguiremos fortaleciendo a una de las mayores empresas generadoras de contenido del mundo, renovándonos continuamente, con formatos muy actuales.

Desde que toma las riendas de la dirección general de Tv Azteca Benjamín Salinas Sada, ha formulado una estrategia de reinversión para su organización, quien en la actualidad es el segundo grupo de televisión más fuerte en México, por lo que a finales de 2015 hasta la actualidad se han hecho esfuerzos de renovación en infraestructura, marca y programación que se han comenzado a ver desde el primer cuatrimestre de este año. En todo este proceso es claro que el recurso humano juega un papel fundamental, pues ya hemos mencionado que el capital humano de toda empresa es el pilar fundamental donde recae la capacidad de desarrollo y la eficacia de todos los procesos.

Por ello la importancia de cuidar y mantener un ambiente agradable de trabajo, cuidando el clima y entorno, sin embargo la empresa en este momento requiere contar con una medición objetiva que le permita conocer cuál es la percepción de sus colaboradores, y con base a ello realizar los ajustes que sean necesarios, debido a que la ausencia de un plan estratégico para afrontar problemas en el sector de las telecomunicaciones y su competencia, los diferentes estilos de liderazgo de los gerentes, la dualidad de mandos, deficiente empleo de la comunicación, altos índices de rotación, acomodación y conformidad en los puestos de trabajo, carencia de responsabilidad para atender los problemas que se presentan y dificultad para resolverlos, deficiente trabajo en equipo, todo ello está creando un ambiente de inconformidad y hostilidad, que lógicamente repercute en los niveles de satisfacción y motivación; desencadenando así bajo rendimiento y poca productividad.

Lo antes expuesto ha venido a afectar el clima organizacional y la empresa necesita encontrar un punto de equilibrio y luego mejorar completamente todas sus actividades operativas contando para ello con el recurso que tiene, por lo tanto, al realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa, lo que permitirá mejorar todos estos problemas anteriormente planteados para lograr un clima óptimo de trabajo fortaleciendo los procesos que conducirán a la motivación y satisfacción de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

### 1.3.1. Enunciado del problema de investigación

Los nuevos enfoques de la gestión corporativa, remarcan cada vez más el importante factor de apalancamiento que desempeña la cultura organizacional sobre las empresas; cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas.

La cultura organizacional se ha definido como: Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. (Hill & Jones, 2001, p. 345).

Cultura y clima resultan según los especialistas, totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo, llegando a constituirse en el eje central de la gestión organizacional, en la cual la insatisfacción del recurso humano es un elemento que debe disminuirse o erradicar completamente en las empresas con el fin principal de tener mejores resultados del activo más importante.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitirá crear un clima laboral favorable, buscando el punto de equilibrio y enlazando las necesidades de la organización con las necesidades de los empleados.

### 1.3.2. Formulación del problema de investigación

El realizar un Diagnóstico Organizacional a las organizaciones es muy importante, ya que permite reconocer “enfermedades” de la empresa mediante diversos síntomas y preverlos para mantener la salud de la organización. Ya que se reconoce que:

A mayor motivación de los empleados, mayor es su satisfacción y aceptación de su puesto de trabajo, por lo tanto ofrece un mejor desempeño laboral, aumentando la producción, y finalmente generando mayores utilidades para su negocio, para una persona, el trabajar en un buen clima laboral es un factor de motivación debido a que se sentirá compenetrado con la empresa que se preocupa de sus inquietudes y malestares como también de ofrecerle un buen espacio para trabaja. (Consultores, 2010, párr. 5).

Con referencia a lo anterior, Tv Azteca Honduras es un canal de televisión hondureño que comenzó a operar en el mes de noviembre del año 2013, como parte de una estrategia de crecimiento y desarrollo de unidades de negocio regionales de Tv Azteca México. Desde su inicio hasta la actualidad la empresa ha sufrido cambios tanto en su estrategia y enfoque de negocio, como en su estructura organizacional tanto dentro como fuera del país.

A nivel local, su estructura ha sufrido muchos cambios de personal, tanto en posiciones claves como operativas lo que ha traído repercusiones en la conformación del equipo de trabajo, así como algunos problemas de comunicación y de liderazgo en el equipo.

Dentro de su nueva estrategia de negocio la empresa quiere realizar un cambio de cultura, centrando esfuerzos en la gente, desarrollando prácticas que mejoren el entorno y clima de trabajo y que esto a su vez traiga consecuencias positivas para el negocio, ya que se considera que es por medio de las personas que se lograran los objetivos propuestos.

Por ello se considera necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa entorno al clima laboral, que permita identificar en un periodo determinado los síntomas perjudiciales para el correcto desempeño de la empresa, y que posteriormente sirva de base para

diseñar una estrategia con planes de acción que responda a las inquietudes presentadas y la consecución del logro de los objetivos propuestos por la dirección general.

### 1.3.3. Preguntas de investigación

En la definición del problema de estudio planteado se identifica y fundamenta claramente una pregunta general de investigación a la cual se pretende dar respuesta por medio de la formulación de preguntas específicas que se resolverán durante todo el proceso de investigación.

#### 1.3.3.1. Pregunta general de investigación

- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de la empresa Tv Azteca Honduras respecto al clima organizacional mediante las dimensiones o variables de la motivación, la satisfacción y la cultura e identificar oportunidades de mejora que permitan lograr un nivel óptimo de clima laboral?

#### 1.3.3.2. Preguntas específicas de investigación

- ¿Cómo se encuentra la dimensión de la motivación respecto a los indicadores motivacionales en la empresa Tv Azteca Honduras y que oportunidades de mejora se identifican?
- ¿Cómo se encuentra la dimensión de la satisfacción respecto a los indicadores de satisfacción en la empresa Tv Azteca Honduras y que oportunidades de mejora se identifican?
- ¿Cómo se encuentra la dimensión de la cultura respecto a los indicadores de cultura en la empresa Tv Azteca Honduras y que oportunidades de mejora se identifican?
- ¿Contará la empresa con planes que le ayuden al logro de niveles y condiciones óptimas de clima laboral?

### 1.4. Objetivos del proyecto de investigación

Los objetivos de la investigación son las metas, propósitos o fines trazados y que sirven de guía en todo el proceso de investigación, para esto se define un objetivo general y cuatro

específicos que sirven de soporte para la concordancia de los aspectos que desea verificar y descubrir.

#### 1.4.1. Objetivo general del proyecto de investigación

- Analizar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los indicadores de las dimensiones o variables de la motivación, la satisfacción y la cultura mediante lineamientos que contribuyan al logro de un nivel óptimo de clima laboral.

#### 1.4.2. Objetivos específicos del proyecto de investigación

- Evaluar los indicadores de la dimensión motivacional por medio de la percepción de los empleados de Tv Azteca Honduras e identificar sobre que indicadores se debe trabajar para el logro de un nivel óptimo de clima laboral.
- Evaluar los indicadores de la dimensión de la satisfacción por medio de la percepción de los empleados de Tv Azteca Honduras e identificar sobre que indicadores se debe trabajar para el logro de un nivel óptimo de clima laboral.
- Evaluar los indicadores de la dimensión de la cultura por medio de la percepción de los empleados de Tv Azteca Honduras e identificar sobre que indicadores se debe trabajar para el logro de un nivel óptimo de clima laboral.
- Identificar si la empresa cuenta con planes que le ayuden al logro de niveles y condiciones óptimas de clima laboral.

#### 1.5. Justificación del proyecto de investigación

Las empresas hoy en día apuestan por contar con una dirección eficiente buscando contar con personal que se sienta motivado, orgulloso, entusiasmado y que se sienta parte de la misma, utilizando métodos y técnicas gerenciales que contribuyan al éxito, es por ello que se necesita líderes innovadores, creativos, que tengan competencias según su cargo y responsabilidad como ser: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo entre otros para lograr los mejores resultados del recurso más importante de la empresa “El recurso humano”.

Estas competencias de apertura de los líderes que toman decisiones en las empresas son las que permiten que sus empleados puedan comunicarse fácilmente, crear lazos de compañerismo y el talento humano de la empresa se siente motivado, satisfechos en un clima óptimo, las diferencias culturales no son una brecha sino un medio de entrelazar emociones y experiencias. Los beneficios que se obtienen de este tipo de climas organizacionales son altos y siempre buscan seguir buscando mecanismo de medición que permitan innovar y mejorar

Estas mediciones no son más que diagnósticos de clima organizacional los cuales permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones compartidas que los integrantes de una empresa tienen acerca de las características propias del entorno laboral; estos a su vez permiten ubicar cuáles son los puntos críticos que enfrenta la empresa, desarrollando así recomendaciones y acciones que modifiquen las condiciones organizacionales para alcanzar un ambiente de trabajo favorable.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la justificación e importancia del estudio a realizar, ya que el buen funcionamiento de una empresa requiere entender el comportamiento organizacional a través de la conducta humana por cuanto a través del mismo, se pretende despertar la reflexión de los niveles ejecutivos y autoridades superiores de la organización para asumir un cambio en donde prevalezca un clima de cooperación, respeto, responsabilidad de asimilar las normas y procedimientos, identificación de problemas y valorar las alternativas de solución para resolverlos, ya que son muchas las situaciones que están afectando a la empresa como la alta rotación de personal, la toma de decisiones, el trabajo en equipo entre otros.

Considerando tal situación surge la necesidad y el interés de realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional en Tv Azteca Honduras, para conocer la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral existente, ya que algunas acciones de los empleados este a su vez será el punto de partida para que la organización elabore una propuesta para un plan de mejora y seguimiento que beneficie tanto a la empresa como a los individuos que laboran en ella.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Análisis de situación actual

#### 2.1.1. Macroentorno

Para comenzar revisaremos la historia de la televisión en donde ha sido una constante búsqueda por un dispositivo que explorara imágenes las primeras transmisiones fueron efectuadas por la “BBC en Inglaterra en 1927 y la CBS y NBC en Estados Unidos en 1930. La Radio Corporation of América (RCA) 1931 colocó una antena emisora en la terraza del Empire State Building... y comenzó con sus transmisiones experimentales (Pauloni & Codoni, 2014).

Hechas las consideraciones anteriores sobre la historia de la televisión retomamos que hoy en día existen una gran cantidad de empresas televisivas que compiten entre sí, entre las 25 mejores de América Latina están: Canal Caracol – Colombia, Unitel tv – Bolivia, Canal RCN televisión – Colombia, Televisa – México, Venevisión TV – Venezuela, TV Azteca – México, Tele Antioquia – Colombia, Telesur televisión – Venezuela, Globovisión – Venezuela, Telefe TV- Argentina, Ecuavisa – Ecuador, ATV – Perú, SBT – Brasil, Venezolana de televisión – Venezuela, TVN TV – Panamá, Telemicro TV – República Dominicana, Canal 12 TV – El Salvador, Frecuencia Latina – Perú, El Trece TV-Argentina, Guatevisión – Guatemala, Canal 10 – Nicaragua, Canal 2 –Nicaragua, Teleamazonas – Ecuador, Vos TV- Nicaragua, TVN TV – Chile, Ecuador TV- Ecuador. (Carlos, 2013)

Cabe agregar que según un estudio de la consultora Dataxis, los ingresos por publicidad generados por los 25 principales canales de TV abierta en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú totalizaron US\$ 15.800 millones en 2,012. “Los canales brasileños se quedaron, una vez más, con el mayor porcentaje de esos ingresos: más del 61% del total. Las televisoras de los otros dos grandes mercados de América latina, México y Argentina, obtuvieron respectivamente el 18,1% y el 10,9% de la torta publicitaria de TV abierta regional”. (Crettaz, 2,013, párr. 2).

Ante la situación planteada y reconociendo que es un rubro muy importante en diferentes países que genera además de ingresos significativos también empleo a muchas personas, una de las empresas que se menciona anteriormente es el caso de CRN Televisión de Colombia en la cual se ha realizado estudios de clima organizacional, “El Canal RCN genera 1994 empleos directos. De este número, el 62% de quienes laboran diariamente son contratados por nómina y

el 19% de los colaboradores tiene por lo menos más de 10 años de antigüedad en la empresa” (Gómez, Mejía, 2012, p. 7).

La unidad que se analizó de esta empresa es el departamento de comunicaciones y prensa, entre sus conclusiones se indica que los resultados obtenidos reflejaban debilidades de comunicación entre los empleados de esa unidad, que estaban acostumbrados a trabajar de manera individual y no grupal, que no todos los miembros buscan integrarse al equipo y desconocen la importancia de un positivo clima laboral, entre las recomendaciones para mejorar el clima está el organizar reuniones periódicamente para crear un ambiente cálido y permita la comunicación entre los integrantes y planificar actividades en conjunto. (Gómez, Mejía, 2012).

Otro caso es el de Televisa México, es una organización que ha sido conscientemente definida por hacer frente a los objetivos de la empresa y situar cada uno de los miembros que la integran, firmó un acuerdo de alianza estratégica con Telemundo para distribuir sus programas en México, incluyendo televisión abierta, televisión de paga y plataformas digitales emergentes, cuenta con 16 empresas que pertenecen al grupo, entre las debilidades realizadas en uno análisis FODA de estrategias está “No hay personal de noticieros los fines de semana por lo que sí ocurre algún percance se informa hasta el comienzo de la semana. Mal salario, muchos sin prestaciones” (Tevera, 2014, párr. 12). Considerando entre sus estrategias el mantener un clima laboral saludable entre sus proveedores de servicios de especialistas en clima organizacional a la empresa 4Net de México (4Net, s. f.).

Cabe agregar que otro estudio realizado en Colombia es a la empresa televisiva Telecafé, el 2015 se realizó el primer estudio siendo esta organización de orden público la cual por esta razón está ligada a procesos estatales, “Transmite programación de Televisión en contenido educativo, formativo, y recreativo para promover el desarrollo Cultural, Social y Económico de la Comunidad en nuestra zona de influencia: La Región Colombiana del Eje Cafetero”(Colorado Cruz & Miranda Amézquita, 2015, p. 9).

La empresa cuenta con 32 trabajadores distribuidos en las áreas administrativas y operativas 115, entre las conclusiones del estudio se indica que los empleados sienten que están en un ambiente agradable, pero dentro de los hallazgos negativos se reconoce que se debe

trabajar para lograr más participación de los empleados en las diferentes actividades que se realizan ya que a pesar de la insistencia de la administración para participar en el estudio muchos de los colaboradores no sintieron interés en participar e indicar su satisfacción o insatisfacción, se sugirieron diferentes estrategias para mejora de este factor negativo encontrado como también, la parte de reconocimiento y confianza, con estrategias de inclusión.

### 2.1.2. Microentorno

De la misma manera a nivel centroamericano en la empresa de Telecomunicaciones de El Salvador, se realizó un diagnóstico de clima organizacional con el fin de identificar debilidades e implementar planes de mejora,

La población en estudio estuvo conformada en su totalidad por ciento diez (110) empleados, a los que se les administró una encuesta de escala valorativa tipo Likert de sesenta (60) ítems, esta permitió tener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que influyen en el comportamiento y funcionamiento de los miembros, como parte integrante de la misma. (Chavarría, 2009, p. 2).

Como resultados del estudio, “ La media porcentual obtenida en la evaluación diagnostica del clima organizacional ...en estudio fue de 57.77% lo que indica que la organización se encuentra con una calificación promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar la atmosfera laboral existente” (Chavarría, 2009, p. 112). Al final como puntos de mejora se realizaron diferentes recomendaciones a cada uno de los factores estudiados.

### 2.1.3. Análisis interno

Al estudiar las organizaciones hay que tomar en cuenta la trascendencia que tiene el clima organizacional en las empresas, no solo en el desarrollo de la misma, sino también en su evolución y adaptación al medio exterior. Es por ello que el tema de estudio, dentro del comportamiento organizacional, ha ocupado la atención de muchas investigaciones; en síntesis, todas exponen la importancia que tiene el clima organizacional para alcanzar la eficiencia y eficacia en determinada empresa.

Dentro de los antecedentes de la organización, se obtuvo que una empresa consultora "AOM Hewitt" realizó una encuesta de ambiente laboral denominada Compromiso Azteca 2,014 a principios del año 2,014, tomando como punto de referencia la importancia que el ambiente laboral tiene y como este influye en el rendimiento, productividad, así como la satisfacción y compromiso organizacional.

En dicho estudio se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones o áreas: compromiso, marca, oportunidades de carrera, compañeros de trabajo, comunicación, clientes, diversidad, empoderamiento/autonomía, infraestructura de prácticas y proceso y recursos, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, compensación total y reconocimiento, seguridad, alta gerencia, jefe directo, gestión de gente, balance vida/trabajo y actividades de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos se presentaron algunas recomendaciones para mejorar las áreas con oportunidades y potencializar las áreas destacadas para ese momento, sin embargo, la encuesta se realizó prácticamente iniciado el proyecto de Tv Azteca en Honduras, por lo cual los resultados estuvieron influenciados, es decir que existieron factores internos y externos que pudieron influenciar el resultado obtenido, adicional a esto la empresa en este momento está alcanzando tres años de operación, marcados por muchos cambios tanto es estructura como estrategia de negocio por ello surge la necesidad de realizar un diagnóstico de clima organizacional que responda a las interrogantes actuales sobre el ambiente laboral de la empresa.

Entorno socioeconómico: En todo proceso de investigación es indispensable considerar cual es el entorno socioeconómico que envuelve a la empresa que será objeto de estudio, ya que la actividad de esta se ve afectada por las decisiones y hechos que se den en otros ámbitos, esto es, lo que llamamos entorno socioeconómico.

Tv Azteca Honduras se dedica a la producción, transmisión y comercialización de programas o contenidos televisivos variados en diferentes áreas como por ejemplo noticias, deportes y entretenimiento.

En la actualidad se producen cuatro horas de programación local:

- Noticias – Hechos Meridiano.
- Noticias – Hechos Noche.
- Deporte – Deporte Caliente.
- Entretenimiento – Cheque Pué.

El resto de la programación del canal se complementa por medio de producciones televisivas extranjeras en las áreas de entretenimiento, novelas, películas entre otras. Todo esto se comercializa por medio de la venta de espacios publicitarios televisivos, que puede ser por medio de capsulas, cintillos, spot publicitarios, menciones, producción comercial, eventos, promociones y venta de espacios dentro de todas las plataformas con las que cuenta Tv Azteca (Az internacional, Azteca América, Az corazón, Az Click, Az cine, Az Guatemala entre otros), de aquí es de donde se obtienen los ingresos del negocio.

La empresa se encuentra influenciada por dos tipos de clientes los cuales son:

- Audiencia (telespectador): Son las personas a las cuales llegan los contenidos o programación del canal.
- Cliente (Inversionista): Son las personas a las cuales se les ofrece los productos y servicios que ofrece la televisora, como medio de comunicación para la promoción y publicidad de sus marcas.

El cliente o inversionista puede ser de dos tipos:

- Directo: Es el cliente que tiene el poder de decisión de compra o inversión sin hacer uso de un tercero o intermediario en el manejo de sus presupuestos de mercadeo (promoción y publicidad)
- Indirecto: Es el cliente que maneja sus presupuestos de mercadeo (promoción y publicidad) por medio de un intermediario, en este caso se les conoce como agencia de publicidad, quienes son los desarrolladores de sus planes de medios.

La competencia en el mercado nacional, es amplia en el sector de medios de comunicación los cuales en la actualidad pueden ser televisivos, radiales, impresos, así como el surgimiento del medio digital por medio del internet y las redes sociales.

En cuanto a infraestructura, la empresa requiere de grandes inversiones, puesto el costo de operación para que un medio televisivo pueda producir, transmitir y dar cobertura a nivel nacional requiere de amplia tecnología.

En cuanto a mercado de trabajo la empresa requiere empleados que reúnan determinadas cualidades o características, contenidas en los perfiles para cada posición, en su mayoría las personas deben contar con cierto grado de especialización, conocimiento y experiencia en el área en la cual se desenvuelven. Específicamente en áreas de producción y operación televisiva.

Indiscutiblemente la empresa se ve influenciada por entornos y decisiones externas ya que al tiene que seguir ciertas reglas, normas y procedimientos dictados por la unidad del corporativo de Tv Azteca México.

## 2.2. Bases teóricas

Una vez definido el planteamiento del problema y determinados los objetivos que precisan los fines de la presente investigación es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en el marco teórico se van a plantear cinco elementos claves que están interconectados para comprender mejor la investigación realizada, se abordaran las bases de algunas teorías relativas al diagnóstico organizacional, clima organización, motivación, satisfacción y cultura.

### 2.2.1. Clima Organizacional

Con respecto al clima laboral las personas utilizan el término clima para referencia al ambiente que viven en sus trabajos, el concepto de clima organizacional se suele atribuir:

A la teoría de la motivación que desarrolló Lewin en 1951 (Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto mismo, se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y stringer (1968), y de los trabajos fundamentales de

Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974). Durante los últimos albores del siglo XIX, los estudios de la Follette y Sims (1,975), Jackosky y Slocum (1988) Junto con el de Payne (1990), arrojaron nuevos destellos de luz al respecto. (Vega, Rodrigo, & Partido, 2010, p. 14).

Entre clima laboral y satisfacción existe una relación muy estrecha que muchos autores han realizado diferentes estudios en los cuales sus resultados indican que “las percepciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma como ser: Conflicto, ambigüedad, y la sobrecarga del rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional, y la propensión al abandono” (Vega et al., 2010, p. 17).

#### 2.2.1.1. Variables considerables en la definición de clima organizacional

Muchos de los estudios se enfocan en las variables ambientales internas ya que estas afectan el comportamiento de las personas en las organizaciones, es por ello que se busca conocer la percepción de las mismas, entre estas variables se encuentran:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables de ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y stress, etc.

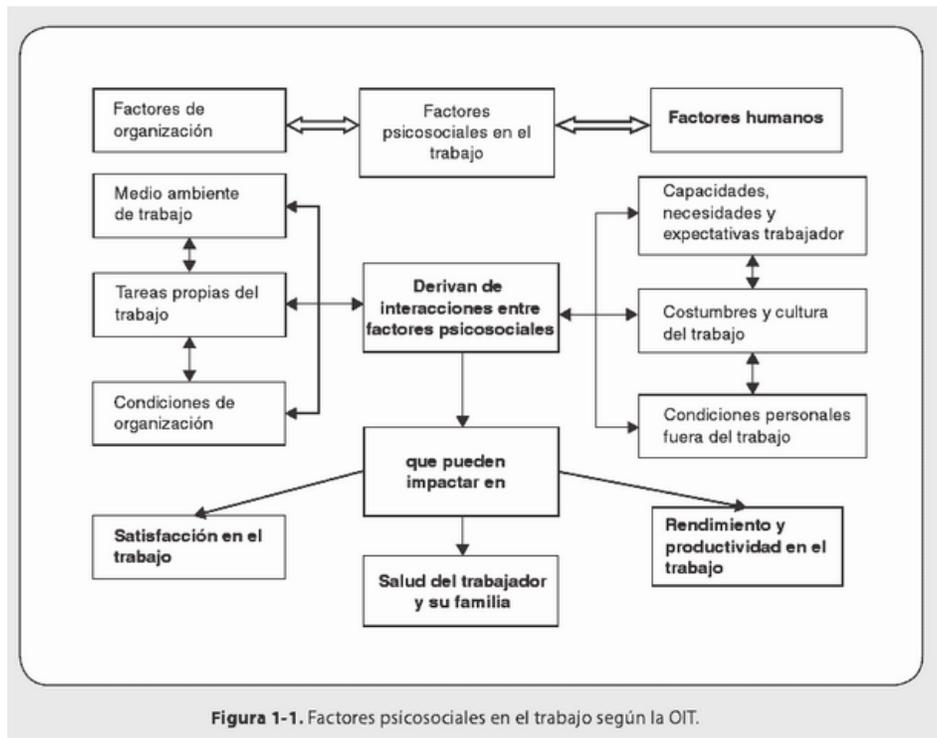
Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. “El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiera a las percepciones compartidas por los miembros de una organización”

Después del planteamiento anterior podemos indicar que de acuerdo con el

Comité mixto OIT/OMS sobre medicina del trabajo en 1984 llevado a cabo en Ginebra (OIT, 1997) muchos investigadores han acumulado pruebas de que existe una relación entre síndromes no específicos de carácter psicológico, de comportamiento, somáticos y condiciones de estrés en

el trabajo; asimismo han identificado factores positivos (conservación y mejoramiento de la salud) y negativos (aparición de enfermedades) relacionados entre el ambiente de trabajo y la salud. (Uribe Prado, 2015, p. 16).

A continuación se presenta de manera esquemática los factores psicosociales que pueden impactar en el clima organizacional.



**Figura 1. Factores psicosociales 1**

Fuente: (Uribe Prado, 2015, p. 17).

Con referencia a lo anterior para fines del estudio se consideran las siguientes dimensiones del clima organizacional: Motivación, Satisfacción, Cultura con sus respectivos indicadores.

### 2.2.2. Motivación

Existe muchos autores que han definido la motivación entre ellos encontramos las siguientes definiciones “ es un concepto que usamos cuando queremos - describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de este” (Palmero Cantero, Gómez Íñiguez, & Guerrero Rodríguez, 2011, p. 10). De igual forma durante mucho tiempo la motivación era considerada un proceso interno los autores Palmero y Guerrero indican que estaba “ubicado en la variable O del esquema S- O- R propuesto por Woodworth (1918), las

importantes aportaciones de autores como Tolman (1932) y Hull (1943, 1951), permiten que se hable de variable interviniente” (p.11).

La motivación se refiere a un proceso dinámico interno.

En cualquier momento, como proceso que es, puede implicar cambio o variabilidad. Dreikurs (2000) se refiere a la motivación proponiendo que, cuando la motivación es descrita como un proceso dinámico momentáneo, nos referimos a un estado motivacional... La motivación se refiere a un proceso dinámico interno. En cualquier momento, como proceso que es, puede implicar cambio o variabilidad. Dreikurs (2000) se refiere a la motivación proponiendo que, cuando la motivación es descrita como un proceso dinámico momentáneo, nos referimos a un estado motivacional (Palmero Cantero et al., 2011, p. 11).

Entre las teorías motivacionales se encuentran:

Teoría X: Para la mayoría de los trabajadores el trabajo es desagradable y por tanto tratan de evitarlo, Las motivaciones de los trabajadores andan por niveles muy bajos, el uno y el dos de la escala de Maslow. La mayoría de tales personas no se motivan para los objetivos de la organización; hay que coaccionarlos o seducirlos, el hombre común y corriente prefiere ser dirigido y evitar la responsabilidad.

Teoría Y: Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, es tan natural como el juego es para los niños, Las motivaciones se dan normalmente en los niveles altos, es decir, el cuatro y el cinco de la escala de Maslow (reconocimiento y autorrealización), Los trabajadores están dispuestos, en tanto no haya condiciones negativas, a identificarse con los objetivos de la organización y a ser productivos y creativos, El comprometerse a cumplir los objetivos del puesto laboral responde a la necesidad de logro y puede ser fuente de grandes satisfacciones (Rodríguez Estrada, 2008).

Teoría de Herzberg: Establece que no son los mismos los motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal. Para lo primero es determinante el trabajo, para lo segundo el contexto del trabajo. “El origen en la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral” (Rodríguez Estrada, 2008, p. 23).

A continuación se presenta la jerarquía de las necesidades de Maslow



**Figura 2. Jerarquía de las necesidades 1**

Fuente: (Fuentes Navarro, 2012, p. 33)

Las necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimientos se pueden satisfacer mediante recompensas intrínsecas, las necesidades no motivan el comportamiento si se han satisfecho en cambio las de autorrealización pueden volverse insaciables, ya que en algunos casos mientras más recompensa tiene mayor necesidad, ya que siempre querrá más.

Teoría Motivacional de la expectativa.

Valencia X Expectativas X Instrumentalidad = Motivación

- Valencia: se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa
- Expectativa: Es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal con el trabajo lleve a terminar una tarea.
- Instrumentalidad: Es la creencia del empleado que se dará una retribución o recompensa toda vez que termine una tarea (Fuentes Navarro, 2012).

Teoría de los impulsos motivacionales de McClellan.: Se crea un esquema de clasificación en que se resaltan tres de los impulsos más dominantes e importantes en la motivación.

Motivación hacia el logro: Impulso que sienten las personas para buscar lograr objetivos.

Motivación hacia la afiliación: Impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente, los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita, por sus actitudes y colaboración.

Motivación hacia el poder: Impulso trata de cambiar a personas y situaciones, desean influir en la organización y están dispuestos a asumir riesgo por ello, se puede usar de manera constructiva o destructivo.(Fuentes Navarro, 2012)

#### 2.2.2.1.Entorno de trabajo

En la teoría de motivación de Maslow (1991) indica que debemos asegurar de inmediato que la motivación humana raramente se realiza en la conducta, si no es en relación con una situación y unas personas. Cualquier teoría de la motivación debe, ante todo, tener en cuenta esta realidad, incluido el papel de la determinación cultural, tanto en el entorno como en el organismo mismo.

Este es un factor determinante ya que tiene una gran incidencia en las empresas y repercute en la productividad, un ambiente laboral inapropiado, puede desde llevar a un bajo rendimiento, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa. Para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas.

No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias, debe sentirse cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

#### 2.2.2.2.Capacitación y desarrollo

La capacitación es una de las grandes inversiones que los socios de una empresa pueden hacer para el desarrollo de su personal, que esto a su vez los ayuda a lograr objetivos tanto para la empresa como para los individuos.

La capacitación nos ayuda a desarrollar las habilidades con las que cuenta el personal pero que muchas veces estos no saben que cuentan con ellas. Su importancia radica en que es un proceso para el mejoramiento y crecimiento de las actitudes del recurso humano, por ello, no debemos dejar atrás esta opción para conseguir un óptimo funcionamiento en la organización.(Romero Reyes, 2010, p. 10)

Con frecuencia los directivos consideran que es viable en tiempos de bonanza económica, pero que es lo primero que se debe reducir o eliminar cuando hay problemas económicos, sin tomar en cuenta que convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### 2.2.2.3.Crecimiento y carrera

En las organizaciones existe algún tipo de carrera, planeada o no, esto permite al mismo tiempo contar con personas preparadas para asumir nuevas responsabilidades y señalar a los colaboradores un camino de crecimiento.

Un plan de carrera “Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial y los requisitos para ir pasando de un nivel a otro” (Alles, 2009, p. 206).

1 Proceso de Diseño de Planes de Carrera.



Fuente: Sastre y Aguilar, 2003, p. 261

### Figura 3. Proceso de diseño de planes 1

Fuente: (López, 2014).

#### 2.2.2.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más comunes es el de relacionar el desempeño con la retribución y el proceso continuo, el cual puede ser medido por objetivos dos veces al año. “en sus modalidades habituales, solo intervienen evaluado y evaluador inmediato superior, si bien existen otras modalidades como la evaluación 360° , y en las que se hace referencia, exclusivamente, a las actuaciones del colaborador durante el periodo evaluado” (Gan & Triginé, 2012, p. 194).

Por lo tanto, la aplicación de evaluaciones del desempeño entre los trabajadores de una empresa es un proceso sistemático realizado por parte de la dirección; quien va hacerla encargado de valorar el conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que éste genera para el logro de las metas trazadas en la organización.

#### 2.2.2.5. Gestión Jefe directo

En temas de motivación el tener un buen jefe beneficia a los empleados, pero en cuestiones administrativas el decir un buen jefe debe beneficiar a la empresa,

Entre las funciones de un jefe están; ser responsable de administrar los recursos de la empresa, conducir al personal de tal forma de sacar las mejores competencias para el buen desempeño de sus funciones, debe brindar una guía eficaz, agregando valor a sus subalternos, y además debe cumplir con otros supuestos de su cargo como ser: asignar tareas y responsabilidades, actividades de comunicación efectiva y vinculación, aplicar las políticas de talento humano entre otros (Alles, 2007).

#### 2.2.2.6. Gestión alta gerencia

En las organizaciones las juntas directivas y accionistas deben convocar a reuniones constantemente a fin de no quedar al margen de las actividades que se desarrollan en la empresa, existe una diferencia entre Gerente y Administrador en este caso las funciones del gerente como

su nombre lo indica es de gerencias las actividades a desarrollar, no puede esperar a recibir órdenes, en el caso del director este cumple las órdenes dadas por la junta directiva.

El autor Henry Fayol hacer referencia a la gerencia indicando que “conducirá la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mayor partido a todos los recursos que dispone”(H. Mazerosky & Portillo, 2009, p. 11)

### 2.2.3. Satisfacción

Si bien es cierto las necesidades básicas son importantes en la vida de las personas esto no constituye las determinantes de la capacidad de motivación y satisfacción que se puede generar en una cultura empresarial. “Para Maslow (1954, 1959, 1970), Schaffer (1953) y Roe (1956) se resaltan las necesidades humanas y considera la satisfacción laboral como una mera respuesta de naturaleza afectiva. Se puede ubicar la satisfacción laboral en tres áreas: como una emoción, como una necesidad o como un afecto”(Zoraida Díaz Burgos, 2008, p. 192). En el aspecto empresarial otro investigador que implantó cambios significativos fue:

(Fayol, 1,949). Este estableció que los factores como el mejoramiento en el ambiente, métodos de trabajo, períodos de descanso y menos horas de trabajo eran medios para reducir la fatiga y la monotonía. Incluyó mayores salarios, mediante el sistema de incentivos financieros, mejores relaciones del trabajo y manejo adecuado de solución de problemas, tanto situaciones internas como externas que afectaban a los trabajadores. Se encontró con esto que fortalecían las actitudes positivas hacia el trabajo.(Zoraida Díaz Burgos, 2,008, p. 194).

Hecha las observaciones anteriores los autores “Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo” (Fuentes Navarro, 2012, p. 23).

Según estos autores la satisfacción se relaciona en tres actitudes de los empleados: Dedicación al trabajo, compromiso organizacional, estado de ánimo en el trabajo.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el

ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.

#### 2.2.3.1. Actividades de trabajo

Según Frederick Winslow nacido en Filadelfia (1856-1915), introdujo y definió los siguientes principios.

1. Utilizar la ciencia en lugar de la improvisación: Estudiar el tiempo necesario para realizar cada operación y fijar un patrón común.
2. Seleccionar y entrenar a los trabajadores: Especializar a cada empleado en una tarea determinada.
3. Organizar el trabajo de forma científica: Cooperar con el trabajador, entrenándolo y poniendo a su servicio todo el conocimiento disponible (Vélaz Rivas, 1996).

#### 2.2.3.2. Balance vida de trabajo

Encontrar el equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida diaria es un desafío que afrontan todos los trabajadores. “Las familias son las más afectadas. La capacidad de combinar con éxito el trabajo, los compromisos familiares y la vida personal es importante para el bienestar de todos los miembros de una familia”(Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2016). La evidencia sugiere que un horario de trabajo largo puede resultar perjudicial para la salud personal, poner en peligro la seguridad y aumentar el estrés, además, cuanto más trabajen las personas, menos tiempo tendrán para dedicarlo a otras actividades, como el cuidado personal o el ocio. La cantidad y la calidad del tiempo libre son importantes para el bienestar general de las personas y pueden generar beneficios adicionales para la salud física y mental.

### 2.2.3.3. Empoderamiento y autonomía

Una posibilidad de cambiar o de motivar de forma que se aumente el autoestima se puede dar a través del empoderamiento de nuestros equipos trabajo, pensado y direccionándolos hacia equipos de alto desempeño.

Empoderar y dar poder de gestión así como de decisión, se puede decir que es un proceso sobre la marcha, donde podemos como líderes ceder poder para que nuestro equipo tome decisiones con responsabilidad dándole también la autoridad necesaria para lograr efectividad en las decisiones tomadas, logrando con el tiempo reemplazar cada estructuras piramidales por horizontales. (Tarazona, 2014, párr. 6).

Es importante reconocer que este proceso de empoderamiento lo podemos aplicar en nuestro trabajo al distribuir por ejemplo las cargas de trabajo, logrando así un proceso que también es fuente de motivación a los empleados, estos a su vez se sentirán responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. Un empleado motivado y empoderado es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.

### 2.2.3.4. Compensación y reconocimiento

Un sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y estar de acorde a las expectativas. Estas pueden ser intrínsecas y extrínsecas.

Motivación Intrínseca: “ emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas”(Mendoza, 2009, p. 9) Cuando las personas realizan actividades para satisfacer las necesidades de causación personal (determinación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca, en otras palabras, cuando la conducta esta auto regulada y surge de los intereses de las reacciones personales.

Las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosa e imprevisibles. Los estímulos y acontecimiento nuevos provocan a la persona curiosidad y tendencia a la exploración, lo que da la motivación personal (Mendoza, 2009).

#### 2.2.4. Cultura Organizacional

El conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (cuando habitualmente el concepto “cultura” se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización) (Murillo Galvis, Calderón Hernández, & Torres Narváez, 2006)

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, en primer lugar, en los proceso de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costara adaptarse al medio externo

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Murillo Galvis et al., 2006).

La cultura laboral se puede medir de forma manual en las organizaciones, o se pueden utilizar herramientas que faciliten y automaticen el proceso. En Latinoamérica se encuentran

soluciones como Great Place to Work o con el software de talento humano “Acendo”, herramientas que facilitan el proceso de captura de información y generación masiva de reportes.

#### 2.2.4.1. Trabajo en equipo

Hay determinadas actividades que por su complejidad requieren que se constituya un equipo de trabajo para desarrollarlas, ya que requieren de la participación de personas con distintas competencias y conocimientos para poder abordarlas en su conjunto, “Los equipos no pueden funcionar de manera eficiente cuando se producen este tipo de enfrentamientos, por lo que es necesario abordarlos inmediatamente para conseguir un buen ambiente de trabajo que redunde en la productividad del equipo”(Cruz Lablanca, 2014, p. 79).

#### 2.2.4.2. Comunicación

Esto incluye las relaciones interpersonales, los materiales de entrenamiento, boletines, declaraciones filosóficas y políticas. “Los empleados están más felices cuando son corteses y respetuosos entre sí. Ellos quieren que se les reconozcan sus logros. Cuando les proporcionas suficientes instrucciones a tus subordinados, les permitirás hacer sus trabajos eficientemente” (La Voz de Houston, 2016). Cuando ayudas a tus empleados a identificarse con la misión y objetivos de tu empresa, es más probable que te mantengas en el largo plazo.

### 2.3. Conceptualización

#### 2.3.1. Diagnostico Organizacional

El diagnostico organizacional “es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesada en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto para descubrir problemas”(Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2016, párra.1).

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización. El objetivo principal del diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Las áreas que se evalúan en una organización son:

- Administración
- Manuales y documentos
- Producción
- Buenas prácticas de manufactura
- Seguridad Industrial
- Logística
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Finanzas
- Comercialización (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2016).

#### 2.3.1.1. Perspectivas del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico, los que se estudian a continuación.

- 1) Diagnóstico Funcional: El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las prácticas y estructuras formales e informales

de la comunicación, que tiene que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

Objetivos del diagnóstico funcional:

- Evaluar la estructura interna formal e informar del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación, procesos de comunicación internos y externos, evaluar las necesidades, tecnologías, procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, productividad, compromiso y el trabajo en equipo.

Métodos y técnicas:

- Entrevista, cuestionario, análisis de transmisión de mensajes: Análisis de redes de comunicación, La entrevista grupal.
- 2) Diagnostico cultural: El diagnostico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la organización y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Objetivos del diagnóstico cultural:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofías y valores.

#### 2.3.1.2.Etapas del diagnóstico organizacional

Se puede dividir el diagnostico organizacional en tres etapas principales:

- 1) Generación de la información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
  - la forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos usados

- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2) Organización de la información, es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar

Métodos utilizados para diagnóstico de clima organizacional. Entre los métodos utilizados para elaborar un diagnóstico organizacional son:

- Cuestionario Litwin y Stringer:

El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. (Hernandez García & Rojas, 2011, p. 20).

- Cuestionario Rensis Likert:

Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, Carácter de las fuerzas motivacionales, Carácter del proceso de comunicación, Grado de espíritu de trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter, de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento.(Hernandez García & Rojas, 2011, p. 22).

- Método Pritchard y Karasick:

Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo. (Hernandez García & Rojas, 2011, p. 21).

- Dimensiones Fernando Toro:

Después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos. (Hernandez Garcia & Rojas, 2011, p. 21).

3) Análisis e interpretación de la información.

- Que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones presentadas al inicio de la investigación.

### 2.3.1.3.Resultados esperados del diagnóstico organizacional

Entre los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico del clima organizacional son:

- Retroalimentación
- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales
- Incremento de la interacción y la comunicación
- Confrontación
- Educación (referida a las actividades diseñadas para mejorar)
- Participación
- Energía y optimismo creciente (Chavarría, 2009)

### 2.3.1.4.Síntomas que se revelan con el diagnostico organizacional

Algunos de los síntomas que se pueden identificar en una empresa al realizar un diagnóstico organizacional son:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Falta de definición en la planificación e negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones o áreas de la empresa.
- Duplicidad excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.

- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.(Delgado Torres, 2006)

#### 2.3.1.5. Beneficios del diagnóstico organizacional

Evidentemente al aplicar un diagnóstico organizacional lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación y al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, estos son algunos:

- Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.
- Creación de elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- Edificación de las bases para el desarrollo de benchmarking y para el perfeccionamiento de indicadores de Gestión.(Palma Carrillo, 2009).

#### 2.4. Instrumentos aplicados

Los instrumentos son recursos de los cuales se puede valer el investigador para acercarse a fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea. En cuanto al contenido, éste queda expresado en la especificación de los datos concretos que necesitamos conseguir; se realiza, por tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, etc (Caldero Hernandez & Carrasco, 2000). Se utilizó como base la metodología de clima organizacional de Great Place to Work en la cual indican que “Medir y comprender la cultura del lugar de trabajo, tomar medidas específicas para cambiarlo y aprender de los mejores” (Great place to work, 2016). De igual forma el instrumento utilizado por la empresa consultora "AOM Hewitt en el 2014, se realizaron las respectivas adaptaciones con el fin cubrir todas las necesidades de los empleados de Tv Azteca Honduras.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION**

En el capítulo anterior se define las teorías que concretan el concepto de cada una de las variables que se definieron en el capítulo uno. Ahora se procederá a determinar la metodología que se utilizará. Se describe desde el enfoque de la investigación hasta el instrumento que se aplicará, para recolectar la información que ayudara a contestar los objetivos.

### 3.1. Congruencia metodológica

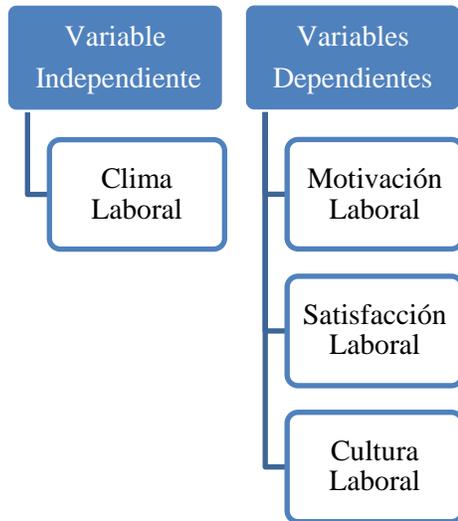
Debe existir una relación entre los objetivos y las preguntas del planteamiento del problema así como las variables de estudio y la validez de los resultados que se obtengan. Es evidente entonces relacionar entre sí todos estos elementos cualquier variable que no se mida de la forma correcta puede inferir en los resultados y amenazar la validez de los mismos.

#### 3.1.1. Matriz metodológica

En el marco de las observaciones anteriores cabe recalcar que este instrumento se ha utilizado para garantizar la congruencia entre los elementos y la misma sea continua, la componen el objetivo principal del estudio y los objetivos específicos, las preguntas de investigación y las variables identificadas todo esto al final está relacionada con las conclusiones y recomendaciones para que den el aporte pertinente esperado y viable el cual es el fin del estudio.

#### 3.1.1.2. Definición operacional de las variables

La función de la definición operacional de las variables le sirve al investigador para definir como medirá cada una de las variables, cuales dimensiones son importantes para su estudio, las cuales serán medidas con los indicadores de las dimensiones, que deberá tener congruencia con el capítulo anterior en el cual se explica la teoría de cada una de las variables.



**Figura 4. Operación de las Variables**

Fuente: Elaboración propia

Una variable es característica de un fenómeno que puede adoptar valores.

- Variable independiente: Es un factor que provoca cambios, el experimentador la manipula para conocer sus efectos (Causa)
- Variable dependiente: Es un factor que puede cambiar como efecto de la manipulación de la variable independiente (efecto)

## Operacionalización de Variables “X” Independiente, “Y” Dependientes

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Motivación Laboral	<p>Definición conceptual: La motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.</p> <p>Definición operacional: la motivación está asociada con la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas. La motivación está asociada con la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.</p>	Entorno de trabajo	<p>¿El entorno físico de trabajo es apropiado para el tipo de trabajo que desempeño?</p> <p>¿La seguridad en el trabajo y la seguridad física se consideran importantes aquí?</p> <p>¿La empresa busca constantemente la seguridad de sus empleados?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Capacitación y desarrollo	<p>¿La empresa apoya fuertemente el aprendizaje y desarrollo de sus empleados?</p> <p>¿Dentro de la empresa tengo suficientes oportunidades de desempeñar tareas o asignaciones que me permitan desarrollar mis habilidades?</p> <p>¿Hay un proceso efectivo para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	
		Crecimiento y carrera	<p>¿Mis oportunidades futuras de carrera y crecimiento son buenas en esta empresa?</p> <p>¿La empresa ofrece excelentes oportunidades de crecimiento para los empleados de alto desempeño?</p> <p>¿Conozco las oportunidades de carrera que están disponibles para mí?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	
		Evaluación del Desempeño	<p>¿La manera en que evalúan el desempeño me permite contribuir al éxito de nuestra empresa?</p> <p>¿La manera en que evalúan el desempeño identifica mis fortalezas y áreas a mejorar?</p> <p>¿Entiendo cómo mis metas se relacionan con las metas de la empresa?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	

**Tabla 1. Continuación Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
		Gestión jefe directo	<p>¿Mi jefe me da instrucciones clara sobre lo que tenemos que hacer?</p> <p>¿Mi jefe reconoce mis esfuerzos y resultados?</p> <p>¿Mi jefe establece expectativas y metas claras conmigo?</p> <p>¿Mi jefe me anima y motiva a dar lo mejor de mí?</p> <p>¿Mi jefe me proporciona información valiosa durante todo el año, la que me permite mejorar mi desempeño?</p> <p>¿Mi jefe directo hace responsables a las personas por su desempeño de forma apropiada?</p> <p>¿Mi jefe crea un ambiente de equipo positivo?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Gestión alta gerencia	<p>¿La Dirección General me entusiasma sobre el futuro de esta empresa?</p> <p>¿La Dirección General ofrece una dirección clara para el futuro?</p> <p>¿La Dirección General toma buenas decisiones de negocio?</p> <p>¿La Dirección general es abierta y transparente en sus comunicaciones?</p> <p>¿La Dirección General trata a sus empleados como el bien más valioso de la empresa?</p> <p>¿La Dirección General esta visible y accesible para los empleados?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta

**Tabla 1. Continuación Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Satisfacción Laboral	<p>Definición conceptual: La satisfacción es el grado de conformidad de la persona respecto a su desenvolvimiento en el trabajo. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.</p> <p>Definición operacional: La satisfacción incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. La misma incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, etc.</p>	Actividades de Trabajo	<p>¿Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia?</p> <p>¿Me siento realizado con mi trabajo?</p> <p>¿Verdaderamente disfruto mis tareas diarias?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Balance Vida/Trabajo	<p>¿Tengo el control apropiado sobre mis cargos de trabajo?</p> <p>¿El equilibrio entre mi trabajo y mis compromisos personales es el adecuado para mí?</p> <p>¿El estrés relacionado con mi trabajo es manejable?</p> <p>¿Tengo flexibilidad para modificar mi horario de trabajo, si tengo que atender un compromiso personal?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Empoderamiento/ autonomía	<p>¿En el trabajo, mis opiniones e ideas parecen ser tomadas en cuenta?</p> <p>¿Tengo suficiente influencia y participación en las decisiones relacionadas con mi trabajo?</p> <p>¿Puedo elegir la mejor manera de realizar mi trabajo?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta

**Tabla 1. Continuación Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
		Compensación y reconocimiento	<p>¿Se me paga en forma justa por las contribuciones que hago para el éxito de la empresa?</p> <p>¿Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración salarial) por mis contribuciones y logros?</p> <p>¿En esta empresa, estamos enfocados en reconocer el desempeño sobresaliente?</p> <p>¿En general, mi plan de beneficios cubre bien con mis necesidades?</p> <p>¿Si la empresa está bien, ciertamente recibiré una parte de su éxito financiero?</p> <p>¿En la empresa se reconoce a las personas por sus conductas y resultados aportan para que se logre el éxito?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
Cultura Laboral	<p>Definición conceptual: El concepto de cultura puede comprenderse de diversas maneras. Por lo general se entiende como cultura al tejido que se crea a nivel social a partir de las diversas tradiciones y costumbres de una comunidad. Las personas que pertenecen a cierta sociedad se expresan y se comportan de una manera que caracteriza al grupo en cuestión.</p> <p>Definición operacional: La satisfacción incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. La misma incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, etc.</p>	Compromiso	<p>¿Para que yo deje la empresa tiene que haber un motivo importante?</p> <p>¿No dudaría en recomendar a la empresa a un amigo que esté buscando empleo?</p> <p>¿La empresa me motiva a superarme en mi trabajo todos los días?</p> <p>¿Rara vez pienso en dejar mi trabajo?</p> <p>¿Cuándo tengo la oportunidad, comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa?</p> <p>¿La empresa me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo?</p>			

**Tabla 1. Continuación Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
		Marca	<p>¿Tv Azteca Honduras es considerado uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con mis habilidades y experiencia?</p> <p>¿Tv Azteca Honduras cuenta con una excelente reputación ante la comunidad?</p> <p>¿Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa?</p> <p>¿Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar aquí sea diferente de otras empresas?</p> <p>¿La empresa es responsable social y ambientalmente?</p> <p>¿La empresa cumple con las promesas que le hace a sus empleados?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Compañeros de Trabajo	<p>¿Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas dentro de la empresa?</p> <p>¿Mis compañeros comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales con los demás?</p> <p>¿Mis compañeros trabajan en equipo para conseguir el logro de nuestros objetivos?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Comunicación	<p>¿La comunicación general de la empresa es efectiva?</p> <p>¿Tengo suficiente información sobre los resultados y desempeño de nuestra empresa?</p> <p>¿Recibo información valiosa acerca del desempeño de mi equipo de trabajo?</p> <p>¿Hay un intercambio de información efectivo entre las áreas?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta

**Tabla 1. Continuación Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
		Diversidad	<p>¿Tenemos un ambiente laboral abierto, que acepta las diferencias individuales?</p> <p>¿En la empresa incluimos y utilizamos el talento y competencias de todos los empleados?</p> <p>¿Siento que la empresa valora la diversidad (Ej. Diferencias por edad, genero, origen étnico, idioma, educación, ideas y perspectivas)?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta
		Gestión de Gente	<p>¿En la empresa estamos promoviendo a las personas que están mejor preparadas para cumplir con las futuras demandas de nuestro negocio?</p> <p>¿En la empresa estamos atrayendo a las personas que necesitamos para lograr nuestras metas de negocio?</p> <p>¿En la empresa estamos reteniendo a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio?</p> <p>¿Contamos con las personas que necesitamos para realizar nuestro trabajo?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta

**Tabla 1. Continuación Operacionalización de las variables**

Variable	Definiciones	Indicadores	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
		Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	<p>¿La empresa proporciona el apoyo que necesito para desarrollar ideas que le ayudaran a hacerla más exitosa?</p> <p>¿Me motivan a buscar soluciones creativas e innovadoras que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa?</p> <p>¿Somos rápidos para aplicar los recursos (personas, dinero, sistemas) a nuevas ideas que impulsen el éxito a futuro?</p> <p>¿Las prácticas de Recursos Humanos ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí?</p> <p>¿Las herramientas y recursos disponibles me permiten ser lo más productivo posible?</p> <p>¿Entiendo perfectamente las prácticas de Recursos Humanos de la empresa?</p> <p>¿Los procesos de trabajo que tenemos fijados me permiten ser lo más productivo posible?</p> <p>¿Cómo empresa, estamos estructurados de una forma que nos ayuda a lograr nuestras metas?</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.1.2. Enfoque y métodos

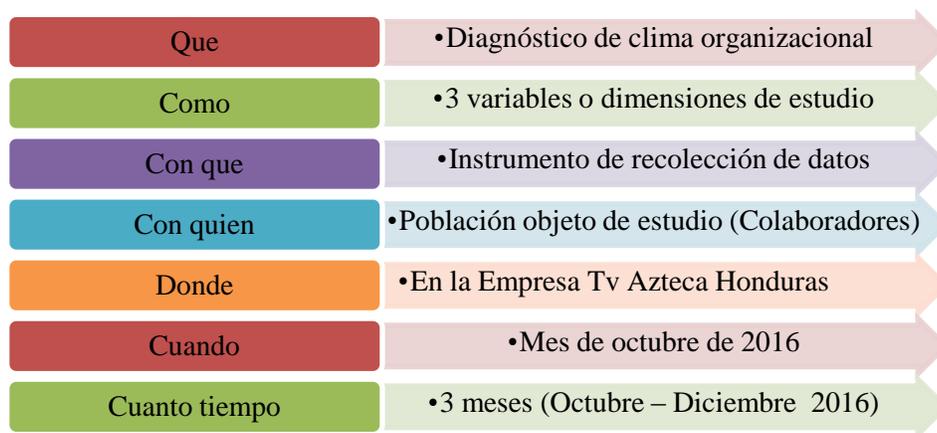


### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación dará el plan de acción que el investigador seguirá para poder dar respuestas a la preguntas planteadas en el capítulo uno, por lo tanto el plan brindado en esta sección debe ser claro y conciso.

#### 3.2.1. Método de investigación

El método es el modo ordenado y sistemático de proceder para llegar al resultado o fin determinado, en otras palabras es el procedimiento que se seguirá para conseguir el logro de los objetivos de la presente investigación.



**Figura 5. Bosquejo del método de investigación**

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Metodología de investigación

La metodología de investigación se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica del método de investigación. La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. La presente investigación será construida y desarrollada por medio de una metodología cualitativa, ya que es un método que se emplea principalmente en las ciencias sociales y disciplinas humanísticas por su amplia profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas, también porque aporta un punto de vista fresco, natural, holístico de los fenómenos así como flexibilidad.

#### 3.2.2.1. Tipo de investigación

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El tipo de investigación por realizar es del tipo cualitativo descriptivo, puesto que consiste en describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, para el caso el clima organizacional de acuerdo a dimensiones previamente establecidas. Los estudios descriptivos buscan especificar y explicar las causas y efectos para los cuales los datos de interés, serán tomados directamente de la realidad del estudio, de las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

La investigación describirá de forma precisa las dimensiones actuales del clima organizacional, referente a la motivación, satisfacción y cultura a través de diferentes indicadores.

- **Prospectivo:** Se estudiará el comportamiento de ciertas variables o indicadores en determinado momento de ocurrencia de los hechos.
- **Transversal:** La investigación se encuentra delimitada a un periodo comprendido entre los meses de octubre y diciembre de 2016.
- **De campo:** La investigación se ejecutará en las instalaciones de la empresa objeto de estudio.

### 3.2.2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipularán las variables en estudio, es decir, no se va a intervenir en las dimensiones e indicadores que se hayan establecidos para la medición del clima.

- **Dimensión:** Hacen referencia a los aspectos o facetas específicos de un concepto que queremos investigar.
- **Indicador:** Es necesario realizar una identificación adecuada de los indicadores para cada dimensión, ya que estos nos ayudaran a la cuantificación de las dimensiones y construcción métricas precisas. Es recomendable elaborar una lista lo más exhaustiva posible de indicadores para cada dimensión, siempre que sean significativos, los cuales fueron tomados una vez revisadas las teorías de sustento de este estudio y las necesidades de la empresa, considerando la mayoría de los indicadores de motivación y satisfacción de la teoría de Maslow y en el caso de los indicadores de cultura del autor Schein

**Tabla 2. Dimensiones e indicadores de medición**

3 Dimensiones (Variables)	17 Indicadores de medición
Motivación	Entorno de trabajo Capacitación y desarrollo Crecimiento y carrera Evaluación del desempeño Gestión jefe directo Gestión alta gerencia
Satisfacción	Actividades de trabajo Balance vida trabajo Empoderamiento y autonomía Compensación y reconocimiento
Cultura	Compromiso Marca Trabajo en equipo Comunicación Diversidad Gestión de gente Infraestructura de prácticas, procesos y recursos

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2.3.Determinación del universo y muestra

Universo: El universo de la investigación estará conformado por la totalidad del personal que conforma la empresa que en la actualidad es de 45 personas las cuales están distribuidas en los 6 departamentos o áreas de la empresa.

Muestra: No se realizará ningún procedimiento de determinación de muestra; ya que los diagnósticos organizacionales requieren tomar en cuentas todas y cada una de las participaciones de los empleados que conforman la empresa, en este caso no se toma ninguna muestra si no que se considera el universo total que será de 45 personas.

Distribución de la población: A continuación, se presenta la distribución organizativa de los 45 empleados que serán tomados en cuenta para el diagnóstico de clima organizacional:

**Tabla 3. Distribución organizativa**

Departamento	No. Empleados
Dirección	1
Ventas	7
Administración	6
Operaciones	5
Producción	18
Noticias	8
Total	45

Fuente: Elaboración propia

Inclusión: Para el estudio se tomara en consideración toda la población de la empresa, es decir todos los empleados independientemente del departamento o área al que pertenezcan, género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral.

### 3.2.2.4.Diseño del Instrumento

Con la finalidad de obtener la información de manera eficiente y oportuna se diseñó un instrumento tipo encuesta o cuestionario, ya que es un instrumento que permite recoger mucha información en base a preguntas y participaciones por medio de los encuestados.

El instrumento se encuentra dividido de la siguiente forma:

- a) En primer lugar, la encuesta abarca aspectos generales de la población objeto de estudio, tales como: género, rango de edad, antigüedad laboral y departamento en el cual se presta el servicio.
- b) En segundo lugar, sobre las dimensiones o categorías seleccionadas para realizar el diagnóstico de clima organizacional de la empresa objeto de estudio y para analizar sus respectivos indicadores tomando en consideración las teorías de motivación y satisfacción de Maslow y cultura de Schein , se formuló un cuestionario estructurado de setenta y cinco (75) ítems, el cual se fundamenta en preguntas cerradas (afirmaciones) de respuesta de elección múltiple con una estimación en base a esta de Likert, dicha escala tiene cinco (5) alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cinco.

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, es un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. La escala utiliza enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

A continuación, se presenta la escala de medición de la escala Likert:

**Tabla 4 .Escala valorativa de Likert**

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

Fuente: (Likert 1,932)

#### 3.2.2.5. Parámetros de medición del instrumento

Para la calificación de los indicadores de las mediciones del clima organizacional se utilizó el método estadístico porcentual el cual se detalla a continuación.

$$\text{Porcentaje (\%)} = \frac{fx100}{n}$$

Donde: % = Porcentaje

F= frecuencia

100 =constante

N= total de datos<sup>1</sup> (Chavarría, 2009)

Se tomará en cuenta el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión e indicador (ítems) según las respuestas de los encuestados. Los parámetros considerados son los siguientes:

**Tabla 5. Parámetros de medición y pauta de control**

Calificación	Intervalo	Estado	Pauta de control
Muy baja	0 - 25%	Critico	Estado crítico, significa que se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Baja	26 - 50%	Bajo	Estado bajo, significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Media	51 - 70%	Promedio	Estado promedio, significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
Alta	71 - 85 %	Alto	Estado alto, significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Muy alta	86 - 100%	Optimo	Estado óptimo, significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Fuente: (Elaboración propia citando a Chavarría, 2009 )

### 3.2.2.6. Alcance y delimitación de la investigación

Se logró la aprobación de parte de la dirección general de la empresa, para el desarrollo del diagnóstico de clima organizacional en la empresa Tv Azteca Honduras.

Por otra parte la investigación estará delimitada a realizar una evaluación diagnostica para conocer e identificar las dimensiones e indicadores del clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

- **Delimitación Geográfica:** La investigación se realizará en la empresa Tv Azteca Honduras, delimitada geográficamente que únicamente será de aplicada para colaboradores locales en sus oficinas de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

<sup>1</sup> Para fines del estudio se modificó la frecuencia de la fuente citada originalmente de 20 a 25%.

- Delimitación Temporal: La investigación se encontrará delimitada temporalmente en un tiempo máximo de 3 meses (de octubre a diciembre de 2016)

#### 3.2.2.7. Validez y confiabilidad del instrumento

- Validez: El instrumento fue sometido a un proceso de revisión y validación de contenido mediante apoyo del asesor de tesis, así como de la empresa, quienes emitieron sus opiniones en relación a la coherencia, claridad, pertinencia e ítems que contiene el instrumento para determinar su comprensión y aceptación.
- Confiabilidad: Se considera que la confiabilidad del instrumento de medición, será garantizada mediante la aplicación electrónica del cuestionario donde únicamente podrá acceder la persona entrevistada.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo, estos se adquirieron mediante la aplicación del instrumento al personal que labora en la empresa Tv Azteca Honduras, de acuerdo a la metodología presentada en el capítulo tres.

La interpretación general de las categorías demográficas de la población, tales como: genero (masculino o femenino), rango de edades, antigüedad laboral y distribución del área organizativa (departamentos) quedaran plasmadas a través de gráficos para facilitar su comprensión.

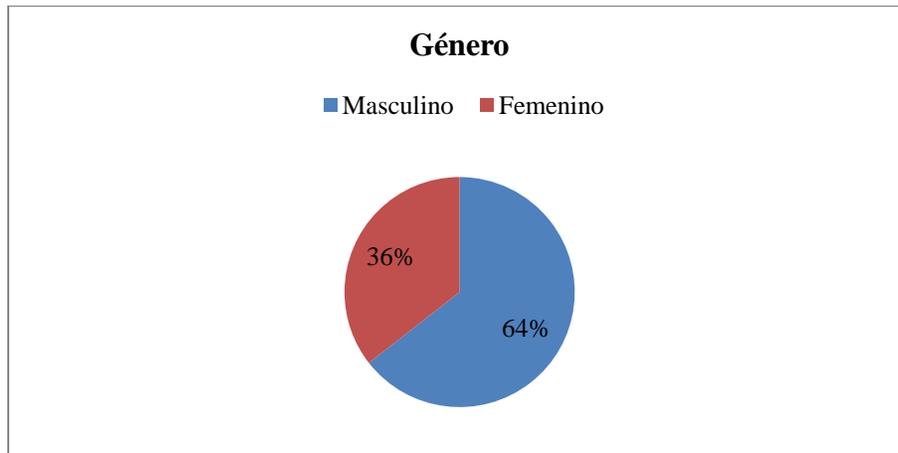
Los demás resultados se agruparon tomando en cuenta las tres dimensiones propuestas para la evaluación y valoración del clima organizacional con sus respectivos indicadores:

- Motivación (entorno de trabajo, capacitación y desarrollo, crecimiento y carrera, evaluación del desempeño, jefe directo y alta gerencia).
- Satisfacción (actividades de trabajo, balance vida/trabajo, empoderamiento y autonomía, compensación y reconocimiento).
- Cultura (compromiso, marca, equipos de trabajo, comunicación, diversidad, gestión de gente e infraestructura de prácticas, procesos y recursos).

La interpretación de los indicadores se mostraran mediante la explicación descriptiva de las escalas de medición por medio de la asignación de valores a cada una de las cinco opciones a contestar según la escala considerada de Likert, estas se acompañan con gráficos de pastel que ilustran la información recopilada a través de las encuestas aplicadas al personal de manera general.

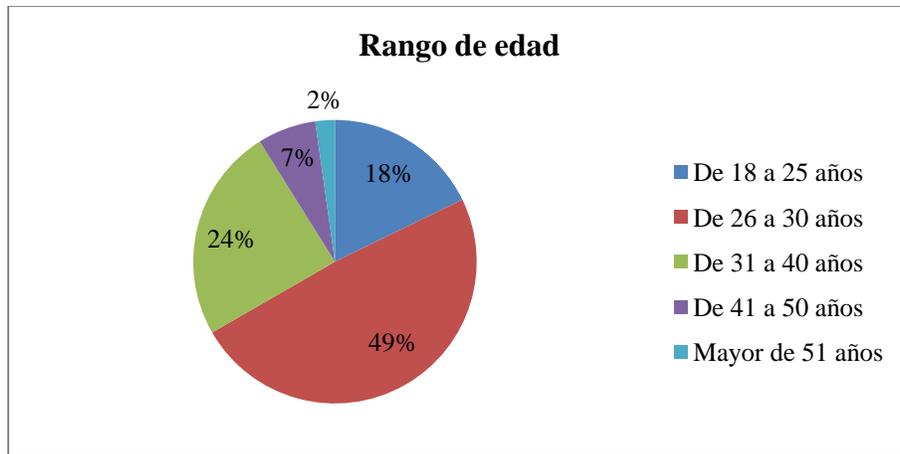
#### 4.1. Interpretación de resultados de la categoría datos generales

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en la categoría datos generales con un breve comentario y análisis sobre los hallazgos obtenidos.



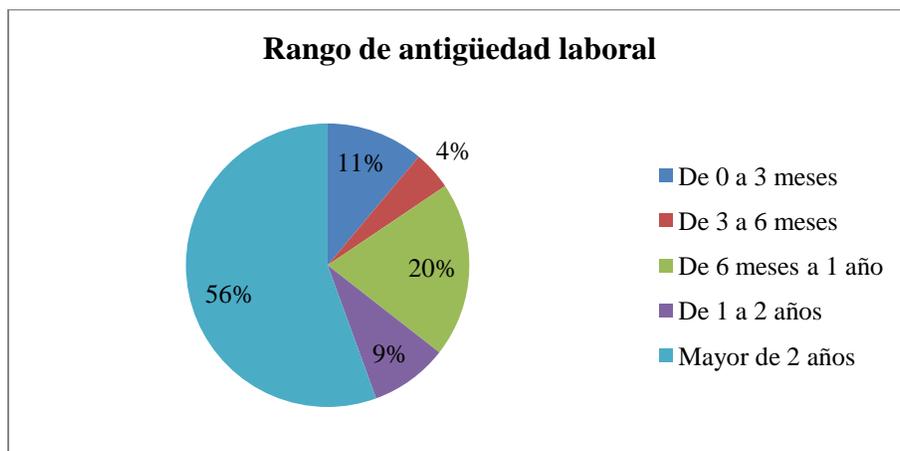
**Figura 6. Categoría demográfica: Género.**

De la población objeto de estudio se puede determinar que la empresa se encuentra conformada en un 64% por personas del género masculino y en un 36% por personas del género femenino, lo que permite inferir que prácticamente existe una relación dos a uno a favor del género masculino, es decir que por cada dos hombres contratados se ha contratado una mujer. Lo que representa una oportunidad de mejora para los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, esta relación es aplicable únicamente en las áreas de operaciones y producción, ya que las demás áreas presentan equilibrio en cuanto a diversidad de género, dado que la empresa dentro de sus políticas internas promueve la importancia de contar con un ambiente diverso, incluyente, participativo y equitativo pudiendo concluir que esta situación está siendo influenciada en mayor parte por la poca oferta de profesionales del género femenino que cumplan con los requisitos de especialización para los puestos que se manejan en dichas áreas como ser productores de televisión, camarógrafos, asistentes técnicos, operadores entre otros.



**Figura 7. Categoría demográfica: Rango de edad.**

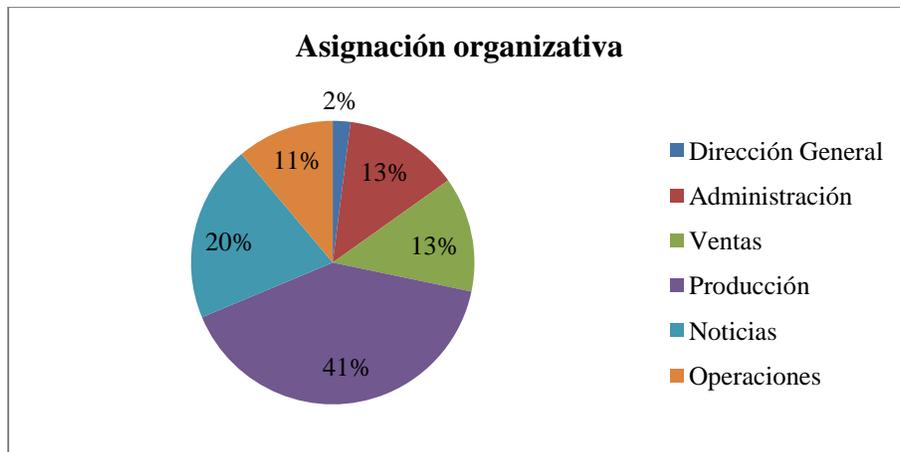
De la población objeto de estudio se puede determinar que en la empresa existe un 18% del personal en las edades comprendida entre 18 a 25 años, un 49% en las edades comprendidas entre 26 a 30 años, un 24% en las edades comprendidas entre 31 a 40 años, un 7% en las edades comprendidas entre 41 a 50 años y un 2% mayores de 51 años, lo que permite concluir que el mayor porcentaje de la población de la empresa se encuentra en el rango de edades de 18 a 30 años que equivalente al 67%, constituyendo esto una ventaja competitiva para la empresa puesto existen muchas perspectivas de crecimiento organizacional que se complementan con esta población joven en proceso de adquirir experiencia, por lo cual es indispensable se considere la relevancia e importancia que representan los planes de desarrollo y plan carrera para marcar la línea y pauta que permitan el crecimiento del potencial de la empresa y del personal en conjunto.



**Figura 8. Categoría demográfica: Antigüedad Laboral.**

De la población objeto de estudio se puede determinar que existe en la empresa un 11% de personal con una antigüedad laboral menor a tres meses, un 4% con antigüedad comprendida entre tres a seis meses, un 20% con antigüedad comprendida entre los seis meses y un año, un 9% con antigüedad comprendida entre uno a dos años y un 56% del personal cuenta con una antigüedad mayor de dos años.

Considerando que el 56% de la población que cuenta con una antigüedad laboral mayor de 2 años y que la empresa únicamente tiene 3 años de haber iniciado operaciones, se concluye que hay estabilidad laboral, sin embargo, existe un 35% de la población con una antigüedad laboral menor a un año lo que significa que en el último año ha existido una rotación considerable lo que pudiera estar generando cierto grado de incertidumbre en el personal.

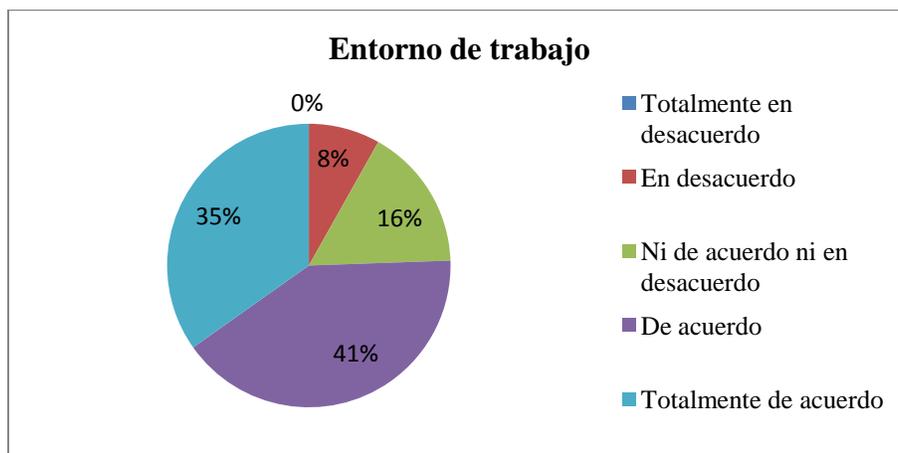


**Figura 9. Categoría demográfica: Asignación organizativa.**

De la población objeto de estudio se puede determinar que un 2% del personal presta sus servicios en la dirección general, un 13% en administración, un 13% en ventas, un 41% en producción, un 20% en noticias y un 11% en operaciones. Lo que permite concluir que el grueso del negocio se encuentra en las áreas de producción, noticias y noticias quienes representan el 61% del total del personal de la empresa, versus el otro 49% conformado por las áreas de dirección, administración, ventas y operaciones.

#### 4.2. Interpretación de los resultados de la dimensión motivación

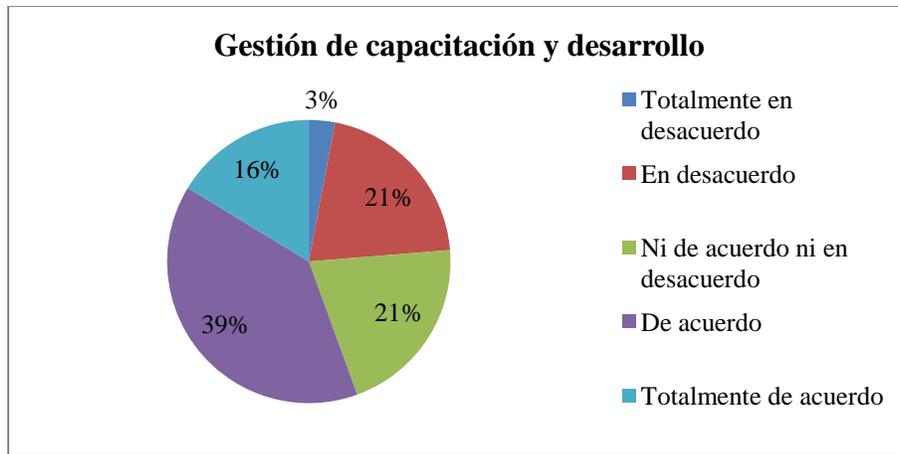
Se presentan a continuación los resultados obtenidos en la dimensión “motivación”, en base a sus indicadores y factores de medición.



**Figura 10. Indicador “Entorno de trabajo”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con las condiciones laborales y de seguridad de la empresa, entre ellos se investigó la percepción del personal referente al entorno físico y la seguridad en el trabajo.

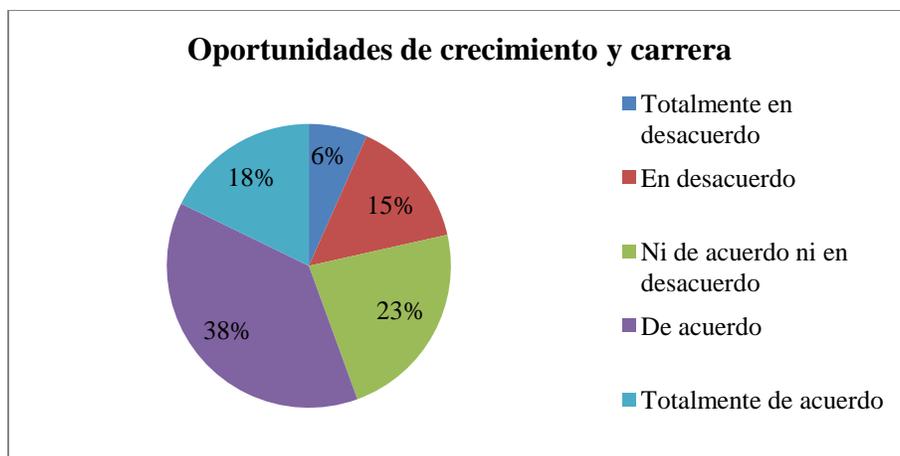
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 41% está de acuerdo en que, la empresa cuenta con las condiciones adecuadas y necesarias, un 35% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 76%, contra un 8% que está en desacuerdo y un 16% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva de 76% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación alta, lo que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos. Sin embargo, para mantener dicha puntuación y lograr niveles aún más bajos de insatisfacción como la empresa lo espera, debe hacerse una evaluación actual de las condiciones de trabajo, con la finalidad de identificar oportunidades y proponer mejoras que cumplan con las expectativas de los colaboradores en dicho aspecto, lo que resultara también en un beneficio para la empresa.



**Figura 11. Indicador “Gestión de capacitación y desarrollo”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con la gestión de los procesos de capacitación y desarrollo entre ellos se investigó la percepción del personal referente al apoyo por parte de la empresa sobre el aprendizaje, desarrollo, oportunidades e identificación de necesidades.

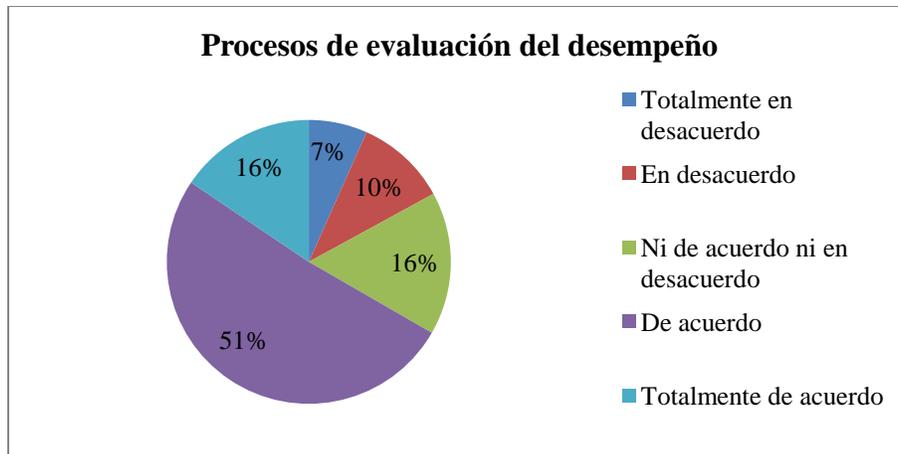
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 39% está de acuerdo en que, en la empresa se la da la importancia debida a estas actividades, un 16% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 55%, contra un 24% que están en desacuerdo y total desacuerdo y un 21% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva de 55% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo, por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe hacerse un diagnóstico para determinar las necesidades reales de capacitación y desarrollo en la empresa y proponer programas que cumplan con las expectativas de los colaboradores, lo que resultada también en beneficio para la empresa.



**Figura 12. Indicador “Oportunidades de crecimiento y carrera”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con las oportunidades de crecimiento y carrera, entre ellos se investigó la percepción del personal referente a las oportunidades futuras y actuales de carrera y crecimiento dentro de la organización.

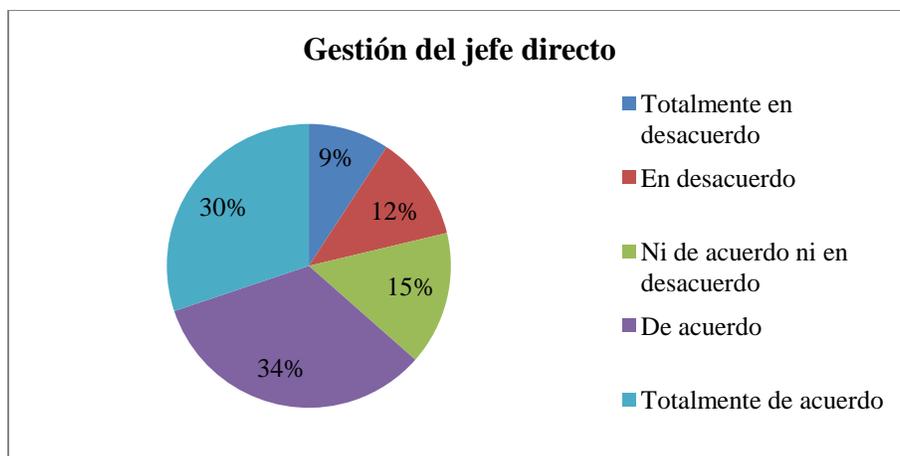
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 38% está de acuerdo en que, en la empresa existen oportunidades de crecimiento y carrera, un 18% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 56%, contra un 21% que están en desacuerdo y total desacuerdo y un 23% que no opinan o se mantienen neutral, lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva del 54% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador, se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo; por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la estructuración de planes de crecimiento y carrera, al proponer programas que cumplan con las expectativas de los colaboradores, lo que también resultará en beneficio para la empresa.



**Figura 13. Indicador “Procesos de evaluación del desempeño”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con los procesos de evaluación y desempeño entre ellos se investigó la percepción del personal referente a la manera en que se evalúa el desempeño y la claridad del porque se realiza, así como el entendimiento de los objetivos individuales con las metas organizacionales.

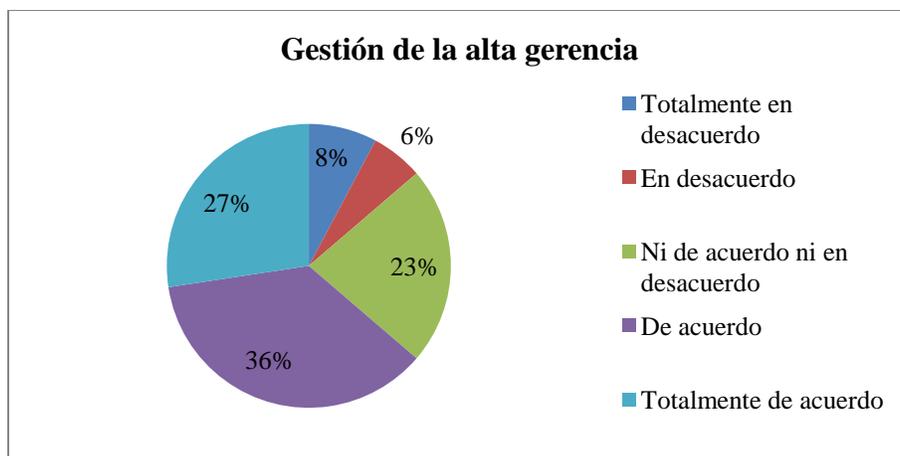
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 44% está de acuerdo en que, en la empresa existen procesos eficientes y efectivos de evaluación de desempeño, un 15% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 59%, contra un 17% que están en desacuerdo y total desacuerdo y un 24% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva del 59% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la revisión a los procesos de evaluación y desempeño, con la finalidad de identificar oportunidades y proponer mejoras que cumplan con las expectativas de los colaboradores en dicho aspecto, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



**Figura 14. Indicador “Gestión del jefe directo”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con la gestión general del jefe directo entre ellos se investigó la percepción del personal referente a la manera en que se brindan las instrucciones, el reconocimiento de esfuerzos y resultados, el establecimiento de expectativas y metas, la motivación, la comunicación, la responsabilidad, el ambiente y el trabajo en equipo.

Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 34% está de acuerdo en que, la gestión es eficiente y efectiva, un 30% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 64%, contra un 21% que están en desacuerdo y total desacuerdo y un 15% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva de 64% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la revisión a los procesos de gestión gerencial, con la finalidad de identificar oportunidades y proponer mejoras que cumplan con las expectativas de los colaboradores en dicho aspecto, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



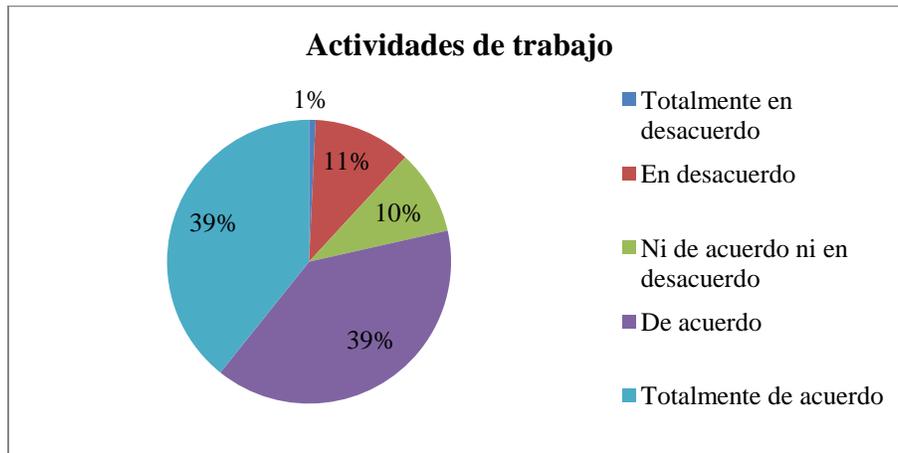
**Figura 15. Indicador “Gestión de la alta gerencia”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con la gestión de la alta gerencia entre ellos se investigó la percepción del personal referente al entusiasmo sobre el futuro y la dirección clara de la empresa, toma de decisiones de negocio, apertura, transparencia, comunicación, manejo del personal y accesibilidad.

Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 36% está de acuerdo en que, la gestión de la alta gerencia es eficiente, un 27% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 63%, contra un 14% que están en desacuerdo y total desacuerdo y un 23% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva de 63% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe hacerse revisión a la gestión y liderazgo de la alta gerencia, con la finalidad de identificar oportunidades y proponer mejoras que cumplan con las expectativas de los colaboradores en dicho aspecto, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.

#### 4.3. Interpretación de resultados de la dimensión satisfacción

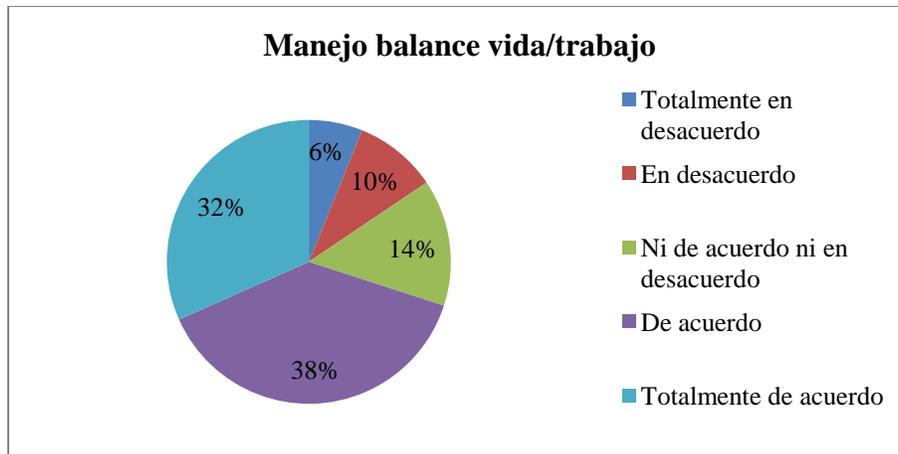
Se presentaran a continuación los resultados obtenidos en la dimensión de satisfacción en base a sus indicadores y factores presentados para su medición.



**Figura 16. Indicador “Actividades de trabajo”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con las actividades del trabajo que se desempeña entre ellos se investigó la percepción del personal referente a la adaptación del trabajo en base a las habilidades y experiencias, la realización y el disfrute de las actividades diarias.

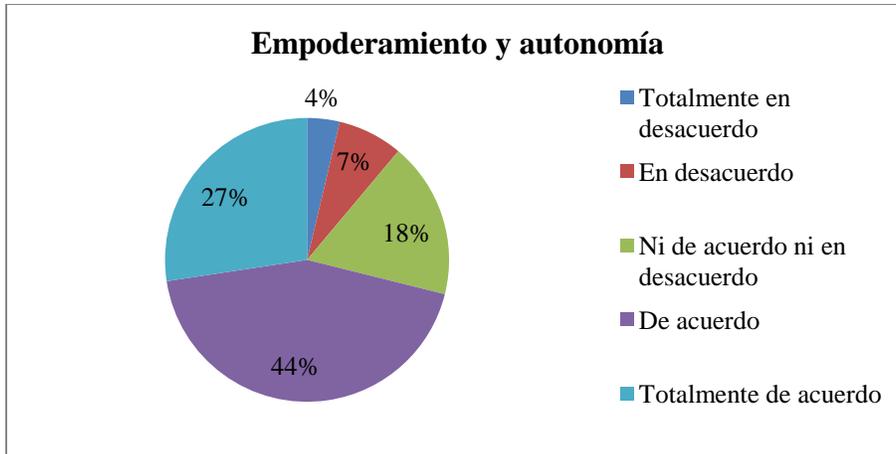
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 39% está de acuerdo con sus actividades de trabajo, un 39% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 78%, contra un 12% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 10% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir por medio de la puntuación positiva de 78% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación alta, que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos. Sin embargo, para mantener dicha puntuación y lograr niveles más altos de satisfacción como la empresa lo espera, debe hacerse una revisión de los descriptores de puesto, con la finalidad de identificar oportunidades y proponer mejoras que cumplan con las expectativas de los colaboradores en dicho aspecto, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



**Figura 17. Indicador “Manejo balance vida/trabajo”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el aspecto balance vida/trabajo entre ellos se investigó la percepción del personal referente al control apropiado de las cargas de trabajo, el equilibrio entre el trabajo y los compromisos personales, el manejo del estrés y la flexibilidad laboral.

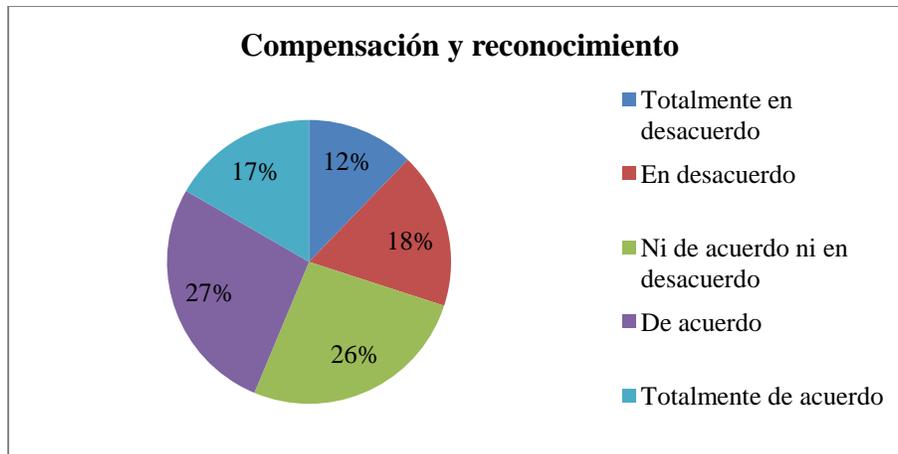
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 38% está de acuerdo en el manejo de su balance vida/trabajo, un 32% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 70%, contra un 16% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 14% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 70% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo, por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, deberán proponerse programas orientados al logro de un equilibrio entre el desarrollo personal y de trabajo de los colaboradores, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



**Figura 18. Indicador “Empoderamiento y autonomía”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el empoderamiento y la autonomía entre ellos se investigó la percepción del personal referente a la recepción de opiniones e ideas del personal, la influencia y participación en las decisiones relacionadas con el trabajo y la autonomía en la manera de realizar las labores.

Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 44% está de acuerdo en que existe empoderamiento y autonomía, un 27% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 71%, contra un 11% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 18% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 71% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación alta, que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos. Sin embargo, para mantener dicha puntuación y lograr niveles más altos como la empresa lo espera, deberán proponerse programas orientados al incentivo del empoderamiento y autonomía de los colaboradores, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



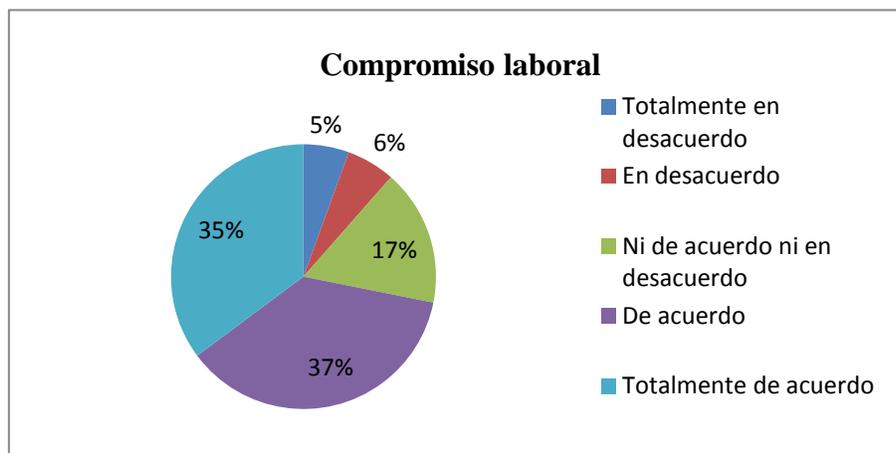
**Figura 19. Indicador “Compensación y reconocimiento”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el plan de compensación y reconocimiento actual de la empresa entre ellos se investigó la percepción del personal referente al pago tangible e intangible por las contribuciones realizadas por el personal, plan de reconocimientos y beneficios.

Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 27% está de acuerdo con los planes actuales de compensación y reconocimiento, un 17% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 44%, contra un 30% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 26% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 44% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación baja, que significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la revisión de los planes de compensación y reconocimiento, con la finalidad de identificar oportunidades y proponer mejoras que cumplan con las expectativas de los colaboradores, lo que también resultara en beneficio para la empresa.

#### 4.4. Interpretación de resultados de la dimensión cultural

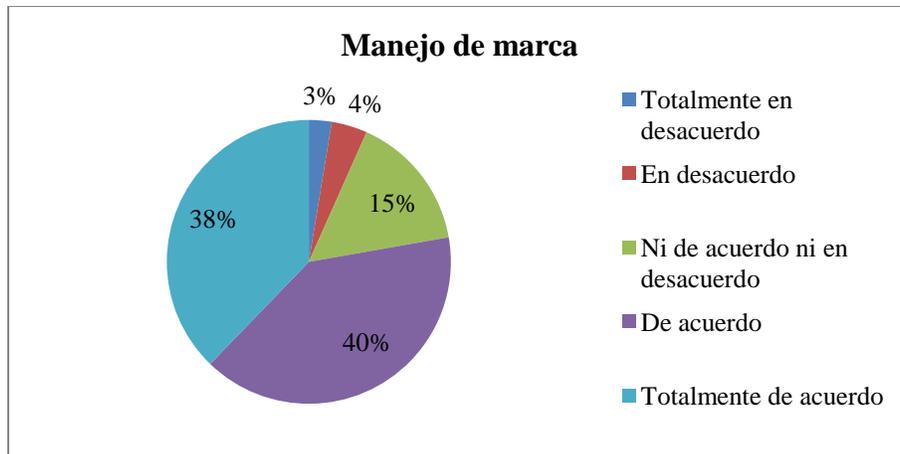
Se presentaran a continuación los resultados obtenidos en la dimensión cultural en base a sus indicadores y factores presentados para su medición.



**Figura 20. Indicador “Compromiso laboral”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el compromiso laboral entre ellos se investigó la percepción del personal referente al sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción laboral.

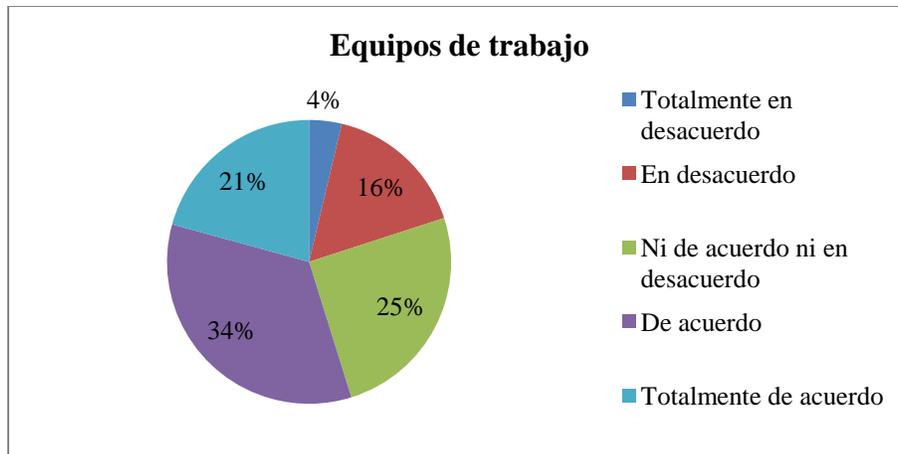
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 37% está de acuerdo con su grado de compromiso para con la organización, un 35% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 72%, contra un 11% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 17% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 72% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación alta, que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos. Sin embargo, para elevar dicha puntuación y lograr niveles más altos como la empresa lo espera, deberán proponerse programas orientados al incentivo del compromiso de los colaboradores, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



**Figura 21. Indicador “Manejo de marca”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el manejo de marca de la empresa entre ellos se investigó la percepción del personal referente al lugar de trabajo, reputación ante la comunidad, sentido de orgullo, diferenciación, responsabilidad social y ambiental y el cumplimiento de las promesas.

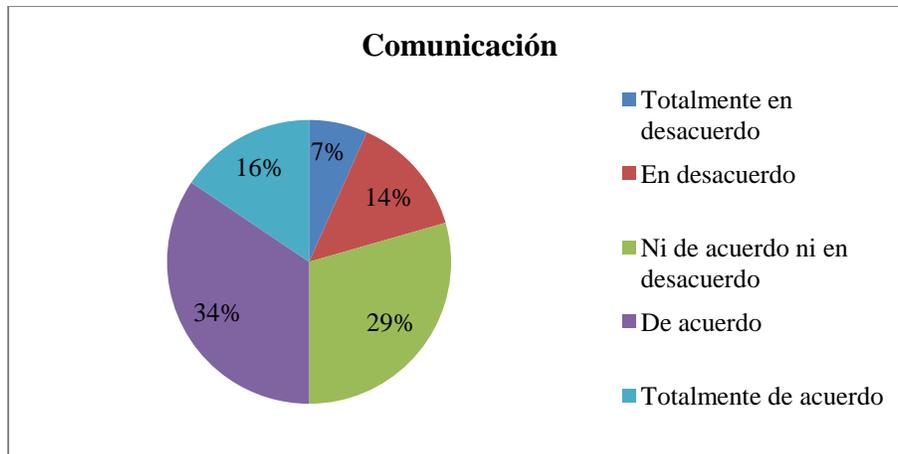
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 38% está de acuerdo con el respeto y manejo de la marca, un 40% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 78%, contra un 7% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 15% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 78% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación alta, que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos. Sin embargo, para elevar dicha puntuación y lograr niveles más bajos de insatisfacción como la empresa lo espera, deberán proponerse programas orientados al incentivo del compromiso de marca por parte de los colaboradores, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



**Figura 22. Indicador “Equipos de trabajo”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con los equipos de trabajo entre ellos se investigó la percepción del personal referente a la cooperación y colaboración efectiva entre las áreas dentro de la empresa, sinergia, trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

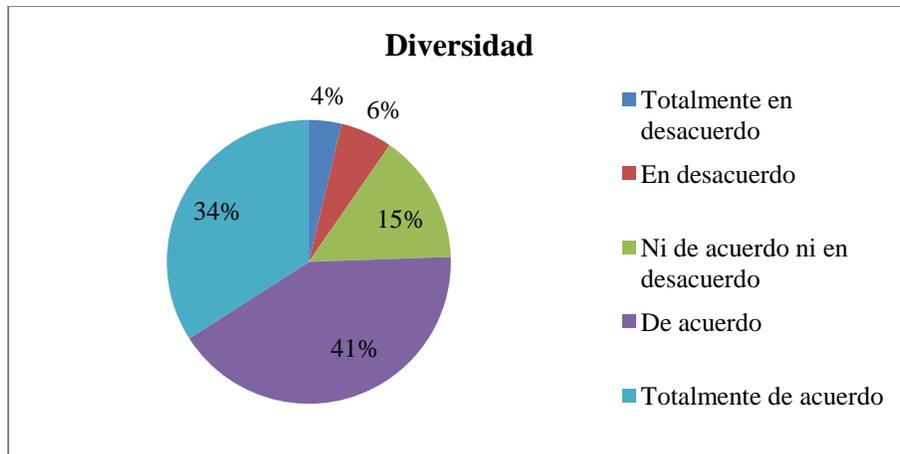
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 34% está de acuerdo con la existencia de la cooperación y el trabajo en equipo, un 21% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 55%, contra un 20% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 25% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 55% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo ya que los niveles de insatisfacción son altos. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la elaboración de planes y acciones encaminadas a fortalecer el trabajo en equipo, la sinergia y armonía entre las diferentes áreas que conforman la empresa.



**Figura 23. Indicador “Comunicación”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el proceso de comunicación de la empresa entre ellos se investigó la percepción del personal referente a la comunicación general, manejo de la información, conocimiento de resultados y desempeño de la empresa e intercambio de información entre las áreas.

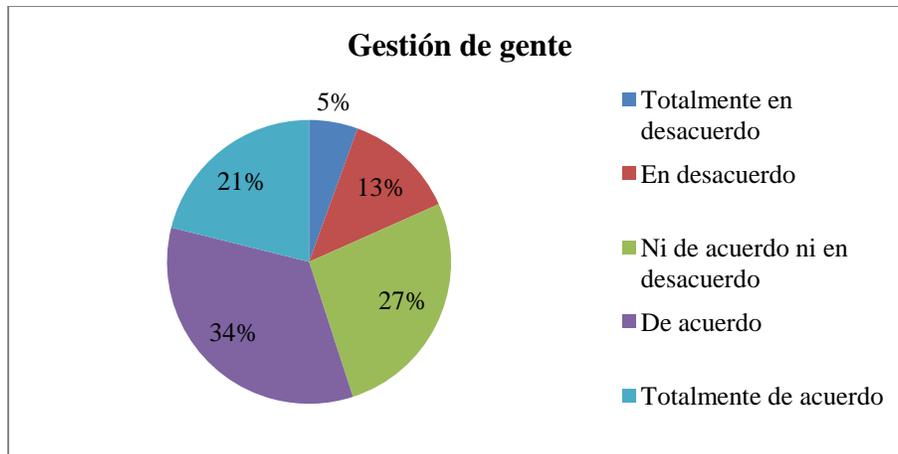
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 34% está de acuerdo con la existencia de un proceso efectivo de comunicación, un 16% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 50%, contra un 21% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 29% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 50% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación baja, que significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la elaboración de planes y acciones encaminadas a mejorar y fortalecer el proceso de comunicación, lo que también resultara en beneficio para la empresa y los colaboradores.



**Figura 24. Indicador “Diversidad”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con la diversidad de la empresa entre ellos se investigó la percepción del personal referente a si existe un ambiente laboral abierto, que acepte las diferencias individuales, la inclusión y el apoyo a la diversidad dentro de la empresa, sin discriminación de ningún tipo.

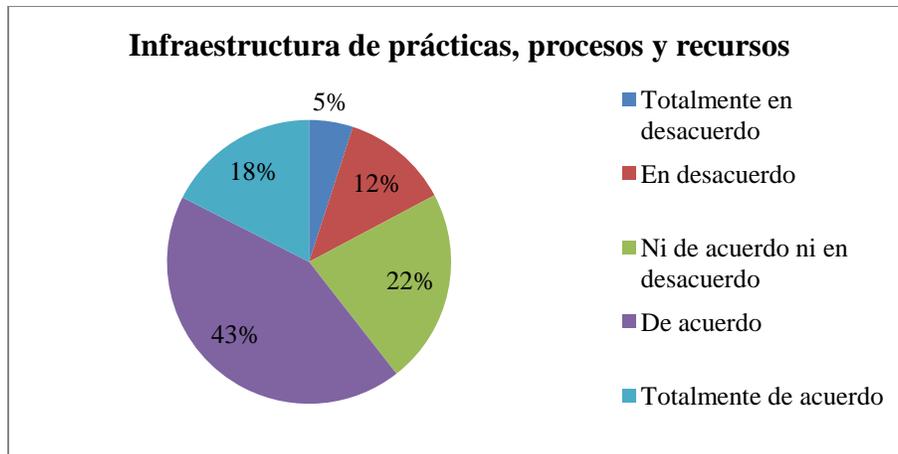
Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 41% está de acuerdo con la existencia y el respeto de la diversidad, un 34% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 75%, contra un 10% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 15% que no opinan o se mantienen neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 75% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación alta, que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos. Sin embargo, para elevar dicha puntuación y lograr niveles más altos de puntuación como la empresa lo espera, deberán elaborarse programas orientados al fortalecimiento de sus programas y prácticas de diversidad e inclusión laboral, lo que también resultara en un beneficio para la empresa.



**Figura 25. Indicador “Gestión de gente”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con el proceso de gestión de gente entre ellos se investigó la percepción del personal referente al manejo de los recursos humanos en los aspectos de promoción, atracción, retención y gerenciamiento en general.

Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 34% está de acuerdo con la actual gestión de los recursos humanos, un 21% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 55%, contra un 18% que está en desacuerdo y un 27% que no opina o se mantiene neutral. Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 55% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo ya que los niveles de insatisfacción son altos. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, debe iniciarse la elaboración de planes y acciones encaminadas a fortalecer los procesos de atracción, promoción, retención y desarrollo del recurso humano.



**Figura 26. Indicador “Infraestructura de prácticas, procesos y recursos”**

Este indicador incluye los aspectos relacionados con la infraestructura de prácticas, procesos y recursos entre ellos se investigó la percepción del personal referente al apoyo necesario para desarrollar ideas, soluciones creativas e innovadoras, rapidez para aplicar recursos, herramientas y recursos disponibles, productividad y estructuración de la empresa.

Considerando las respuestas obtenidas se puede observar que la opinión de los colaboradores está dada en que un 43% está de acuerdo con el manejo de prácticas, procesos y recursos, un 18% está totalmente de acuerdo, lo que representa un resultado positivo de 61%, contra un 17% que está en desacuerdo y total desacuerdo y un 22% que no opinan o se mantienen neutral; Lo que permite concluir en base a la puntuación positiva de 61% y en base a la tabla 5 parámetros de medición y pauta de control que el indicador se ubica dentro de una calificación media, que significa que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo ya que los niveles de insatisfacción son altos. Por lo que y para llegar a un nivel superior como la empresa lo espera, deberán elaborarse programas orientados al fortalecimiento y mejora del manejo de prácticas, procesos y recursos.

#### 4.5.Resultados generales por indicadores

De acuerdo al diagnóstico realizado por medio del instrumento de recolección de datos y una vez concluidos los análisis para describir la situación actual en la que se encuentra el clima organizacional de la empresa Tv Azteca Honduras, se presentan a continuación los resultados de manera general y resumida de la siguiente forma:

**Tabla 6. Resultados por dimensión de acuerdo a indicadores**

Dimensión	Indicadores o factores para la medición	Calificación
Motivación 62%	Entorno de trabajo	76%
	Capacitación y desarrollo	55%
	Crecimiento y carrera	56%
	Evaluación de desempeño	59%
	Jefe directo	64%
	Alta gerencia	63%
Satisfacción 66%	Actividades de trabajo	78%
	Balance vida/trabajo	70%
	Empoderamiento y autonomía	71%
	Compensación y reconocimiento	44%
Cultura 64%	Compromiso	72%
	Marca	78%
	Equipos de trabajo	55%
	Comunicación	50%
	Diversidad	75%
	Gestión de gente	55%
	Infraestructura de prácticas, procesos y recursos	61%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6. Resultados por dimensión de acuerdo a indicadores se puede apreciar el resultado obtenido una vez concluido el diagnóstico de clima por medio de la evaluación de las dimensiones propuestas y con base a los resultados de sus indicadores. Se observa que en el resultado general de las dimensiones motivación, satisfacción y cultura presentan una ponderación promedio, lo que significa que existen oportunidades de mejora para mejorar los niveles de motivación, satisfacción y cultura por medio de los indicadores puntuados con calificaciones bajas como se: capacitación y desarrollo, crecimiento y carrera, evaluación del desempeño, compensación y reconocimiento y comunicación.

**Tabla 7. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la motivación.**

Indicador	Pregunta	Calificación
Entorno de trabajo 76%	El entorno físico de trabajo es apropiado para el tipo de trabajo que desempeño.	80%
	La seguridad en el trabajo y la seguridad física se consideran importantes aquí.	80%
	La empresa busca constantemente la seguridad de sus empleados	67%
Capacitación y Desarrollo 55%	La empresa apoya fuertemente el aprendizaje y desarrollo de sus empleados.	44%
	Dentro de la empresa tengo suficientes oportunidades de desempeñar tareas o asignaciones que me permitan desarrollar mis habilidades.	65%
	Hay un proceso efectivo para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo.	58%
Crecimiento y Carrera 56%	Mis oportunidades futuras de carrera y crecimiento son buenas en esta empresa.	58%
	La empresa ofrece excelentes oportunidades de crecimiento para los empleados de alto desempeño	60%
	Conozco las oportunidades de carrera que están disponibles para mí.	49%
Evaluación del Desempeño 59%	La manera en que evalúan el desempeño me permite contribuir al éxito de nuestra empresa.	56%
	La manera en que evalúan el desempeño identifica mis fortalezas y áreas a mejorar.	60%
	Entiendo cómo mis metas se relacionan con las metas de la empresa.	62%
Jefe Directo 64%	Mi jefe me da instrucciones clara sobre lo que tenemos que hacer.	69%
	Mi jefe reconoce mis esfuerzos y resultados.	64%
	Mi jefe establece expectativas y metas claras conmigo.	65%
	Mi jefe me anima y motiva a dar lo mejor de mí.	67%
	Mi jefe me proporciona información valiosa durante todo el año, la que me permite mejorar mi desempeño.	60%
	Mi jefe directo hace responsables a las personas por su desempeño de forma apropiada.	60%
	Mi jefe crea un ambiente de equipo positivo.	60%
Alta Gerencia 63%	La Dirección General me entusiasma sobre el futuro de esta empresa	65%
	La Dirección General ofrece una dirección clara para el futuro.	62%
	La Dirección General toma buenas decisiones de negocio.	53%
	La Dirección general es abierta y transparente en sus comunicaciones.	69%
	La Dirección General trata a sus empleados como el bien más valioso de la empresa.	53%
	La Dirección General esta visible y accesible para los empleados.	80%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la motivación, se puede apreciar que la percepción de los colaboradores es que la empresa no cuenta con un proceso eficiente y eficaz para dar respuesta a las necesidades de capacitación y desarrollo, así como la percepción de fallas en la gestión del proceso de evaluación del desempeño.

**Tabla 8. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la Satisfacción.**

Indicador	Pregunta	Calificación
Actividades de Trabajo 78%	Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia.	78%
	Me siento realizado con mi trabajo.	75%
	Verdaderamente disfruto mis tareas diarias.	82%
Balance Vida/Trabajo 70%	Tengo el control apropiado sobre mis cargos de trabajo.	80%
	El equilibrio entre mi trabajo y mis compromisos personales es el adecuado para mí.	62%
	El estrés relacionado con mi trabajo es manejable.	73%
	Tengo flexibilidad para modificar mi horario de trabajo, si tengo que atender un compromiso personal.	64%
Empoderamiento - Autonomía 71%	En el trabajo, mis opiniones e ideas parecen ser tomadas en cuenta.	64%
	Tengo suficiente influencia y participación en las decisiones relacionadas con mi trabajo.	69%
	Puedo elegir la mejor manera de realizar mi trabajo.	80%
Compensación total y Reconocimiento 44%	Se me paga en forma justa por las contribuciones que hago para el éxito de la empresa.	51%
	Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración salarial) por mis contribuciones y logros.	36%
	En esta empresa, estamos enfocados en reconocer el desempeño sobresaliente.	40%
	En general, mi plan de beneficios cubre bien con mis necesidades.	36%
	Si la empresa está bien, ciertamente recibiré una parte de su éxito financiero.	53%
	En la empresa se reconoce a las personas por sus conductas y resultados aportan para que se logre el éxito.	45%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la satisfacción, se aprecia que la percepción de los colaboradores indica que la empresa cuenta con mayores oportunidades de mejora en su proceso y gestión de la compensación y el reconocimiento.

**Tabla 9. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la cultura.**

Indicador	Pregunta	Calificación
Compromiso 72%	Para que yo deje la empresa tiene que haber un motivo importante.	89%
	No dudaría en recomendar a la empresa a un amigo que esté buscando empleo.	78%
	La empresa me motiva a superarme en mi trabajo todos los días.	56%
	Rara vez pienso en dejar mi trabajo.	62%
	Cuando tengo la oportunidad, comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa.	76%
	La empresa me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo.	71%
Marca 78%	Tv Azteca Honduras es considerado uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con mis habilidades y experiencia.	71%
	Tv Azteca Honduras cuenta con una excelente reputación ante la comunidad.	78%
	Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa.	96%
	Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar aquí sea diferente de otras empresas.	82%
	La empresa es responsable social y ambientalmente.	78%
	La empresa cumple con las promesas que le hace a sus empleados.	62%
Compañeros de Trabajo 55%	Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas dentro de la empresa.	44%
	Mis compañeros comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales con los demás.	58%
	Mis compañeros trabajan en equipo para conseguir el logro de nuestros objetivos.	62%
Comunicación 50%	La comunicación general de la empresa es efectiva.	44%
	Tengo suficiente información sobre los resultados y desempeño de nuestra empresa.	51%
	Recibo información valiosa acerca del desempeño de mi equipo de trabajo	57%
	Hay un intercambio de información efectivo entre las áreas.	49%
Diversidad 75%	Tenemos un ambiente laboral abierto, que acepta las diferencias individuales.	73%
	En la empresa incluimos y utilizamos el talento y competencias de todos los empleados.	69%
	Siento que la empresa valora la diversidad (Ej. Diferencias por edad, genero, origen étnico, idioma, educación, ideas y perspectivas)	85%

**Continuación tabla 10. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la cultura.**

Gestión de Gente 55%	En la empresa estamos promoviendo a las personas que están mejor preparadas para cumplir con las futuras demandas de nuestro negocio.	40%
	En la empresa estamos atrayendo a las personas que necesitamos para lograr nuestras metas de negocio.	62%
	En la empresa estamos reteniendo a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio.	64%
	Contamos con las personas que necesitamos para realizar nuestro trabajo.	49%
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos 61%	La empresa proporciona el apoyo que necesito para desarrollar ideas que le ayudaran a hacerla más exitosa.	49%
	Me motivan a buscar soluciones creativas e innovadoras que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.	69%
	Somos rápidos para aplicar los recursos (personas, dinero, sistemas) a nuevas ideas que impulsen el éxito a futuro.	42%
	Las prácticas de Recursos Humanos ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí	69%
	Las herramientas y recursos disponibles me permiten ser lo más productivo posible.	60%
	Entiendo perfectamente las prácticas de Recursos Humanos de la empresa.	76%
	Los procesos de trabajo que tenemos fijados me permiten ser lo más productivo posible.	60%
	Como empresa, estamos estructurados de una forma que nos ayuda a lograr nuestras metas.	60%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9. Resultados por indicadores y preguntas en la dimensión de la cultura, se aprecia que la percepción de los colaboradores indica que la empresa cuenta con fallas en sus canales de comunicación y trabajo en equipo lo que representan oportunidades de mejora para el logro de óptimos niveles de clima laboral y de una cultura organizacional basada en las relaciones y la comunicación eficaz y eficiente.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En base a los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos y una vez finalizado el análisis correspondiente en base a las dimensiones de la motivación, satisfacción y cultura y con el respaldo de la tabla No. 5 parámetros de medición y pauta de control se puede concluir que los colaboradores perciben que el clima laboral dentro de la empresa Tv Azteca Honduras, se encuentra en un nivel promedio, ya que su calificación o media porcentual es de 64%, y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo, mediante planes de acción que impacten en los factores o indicadores que representan mayor oportunidad de mejora.

Se puede concluir que el nivel de motivación laboral que perciben los colaboradores de la empresa Tv Azteca Honduras es de un 64% lo que representa una calificación promedio, y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarla, los indicadores que se encuentran afectando la motivación laboral son capacitación y desarrollo con una calificación de 55%, crecimiento y carrera con una calificación de 56% y procesos de evaluación de desempeño con una calificación de 59%, lo que significa en base los parámetros de medición y pauta de control que se encuentran en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlos.

En la dimensión de la satisfacción podemos concluir que el indicador que mejor perciben los colaboradores fue actividades de trabajo con una calificación de 78% lo que significa que se encuentra en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos en este punto, por otro lado el indicador que se encuentran afectando la satisfacción laboral es compensación y reconocimiento con una calificación de 44%, lo que significa en base los parámetros de medición y pauta de control de la tabla No. 5 que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

Se puede concluir que la percepción de los colaboradores respecto a la dimensión cultural es de un 64% lo que representa una calificación promedio es decir que se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarla. En la dimensión cultural podemos concluir que los indicadores mejor evaluados fueron marca con una calificación

de 78%, diversidad con una calificación de 75% y compromiso con una calificación de 72%, lo que significa que se encuentran en muy buenas condiciones y que los niveles de insatisfacción son bajos en dichos puntos, por otro lado los indicadores que mayor relevancia tienen para ellos en la dimensión cultura son comunicación con una calificación de 50%, equipos de trabajo con una calificación de 55% y gestión de gente con una calificación de 55%, lo que significa en base los parámetros de medición y pauta de control que se encuentran en estado de malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

Por medio del diagnóstico de clima organizacional de Tv Azteca Honduras podemos concluir que la empresa ofrece en este momento excelentes condiciones físicas y seguras de trabajo, por otro lado los colaboradores se sienten realizados ya que verdaderamente disfrutan su trabajo y consideran que la empresa es un lugar donde existe un ambiente laboral abierto que acepta las diferencias individuales y la inclusión, así mismo existe sentido de pertenencia, compromiso y orgullo, sin embargo es necesario que la organización tome en cuenta que no cuenta en este momento con planes estratégicos de capacitación y desarrollo para sus colaboradores, tampoco con una línea clara de crecimiento y carrera, así como la evidente existencia de oportunidades de mejora en sus planes de compensación y reconocimiento y en su proceso general de comunicación, así como en la armonía del trabajo en equipo.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Tv Azteca Honduras tomar este diagnóstico como punto de partida para poder elaborar propuestas que permitan mejorar el clima organizacional mediante acciones que impacten las dimensiones de la motivación, satisfacción y cultura, por medio de los resultados obtenidos en base a los indicadores de cada dimensión, con el objetivo de mejorar sus niveles y condiciones actuales de clima.

En base a los resultados obtenidos por medio de los factores e indicadores y con el objetivo de elevar el nivel de motivación laboral según la percepción de los colaboradores de la empresa Tv Azteca Honduras, se recomienda tomar las siguientes acciones a corto plazo para el refuerzo de la misma:

- Fortalecer el programa de inducción existente con un enfoque que permita al empleado visualizar un escenario global de la empresa y de las funciones que va a desempeñar.
- Elaborar un procedimiento efectivo para la detección de necesidades de capacitación (DNC) con el objetivo de fortalecer las habilidades y competencias de los colaboradores por medio de las fuentes y herramientas disponibles en la empresa como ser el INFOP (Instituto Nacional de Formación Profesional) y el portal corporativo. Adicional se recomienda en base a los resultados de la DNC (detección de necesidades de capacitación) estructurar, elaborar y realizar programas de capacitación en temas específicos ya sea por medio de capacitación interna o externa.
- Desarrollar líneas de carrera y crecimiento en base a la estructura organizativa y compartir con todos los colaboradores por medio de grupo focal.

En base a los resultados obtenidos por medio de la percepción de los factores e indicadores y con el objetivo de elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Tv Azteca Honduras, trabajando en los indicadores de mayor relevancia se recomienda tomar las siguientes acciones a corto plazo para el refuerzo de la misma:

- Realizar campañas de comunicación enfocadas al fortalecimiento del esquema de compensación y beneficios con los que cuenta actualmente la empresa como ser: Pago puntual y sin retraso, seguro de vida, seguridad social, servicio de transporte, acceso al Instituto Nacional de Formación Profesional, capacitación en línea por medio del portal corporativo de la empresa, teléfono celular corporativo, cooperativa de empleados, así como la amplia gama de descuentos en tiendas y comercios.
- Elaborar un plan de reconocimiento para empleados de alto desempeño, este podría ser por medio de reconocimientos tangibles o intangibles, como ser bonificaciones especiales, días de descanso, selección del empleado del mes, reconocimiento en público etc.

En base a los resultados obtenidos por medio de los factores e indicadores y con el objetivo de elevar el nivel en la dimensión cultural de la percepción de los colaboradores de la empresa Tv

Azteca Honduras y realizar acciones a los indicadores que tengan mayor relevancia se recomienda tomar las siguientes acciones a corto plazo para el refuerzo de la misma:

- Desarrollar talleres para fortalecer la cooperación entre las diferentes áreas de la empresa y el trabajo en equipo.
- Realizar eventos extracurriculares como campeonatos de futbol, juegos y excursiones con el objetivo de fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo.
- Fortalecer los canales formales de comunicación de la empresa con el objetivo de garantizar la correcta fluidez de la información por medio de comunicados, boletines y correo electrónico.
- Establecer a nivel organizacional y por departamento juntas periódicas para compartir información sobre los resultados de la empresa y cada uno de los departamentos.

Se recomienda la formulación de planes de acción que se lleven a cabo con el apoyo de la dirección general de la organización y el departamento de recursos humanos, con el objetivo de contribuir a fortalecer aquellos indicadores que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización.

## CAPITULO VI. APLICABILIDAD

### 6. Título de la propuesta

Plan de acción para la mejora del clima organizacional en la empresa Tv Azteca Honduras

#### 6.1. Introducción de la propuesta

A continuación se presenta un plan de trabajo para la empresa Tv Azteca Honduras con el objetivo de mejorar el clima organizacional mediante acciones orientadas a reforzar y mejorar los indicadores de:

- 1) Capacitación y desarrollo; Mediante un diagnostico que permita identificar las necesidades existentes para posteriormente elaborar un programa de capacitación y desarrollo alineado con dichas necesidades en conjunto con la estrategia de la empresa.
- 2) Evaluación del desempeño; Por medio de la mejora de la gestión actual del desempeño y con alineación de objetivos individuales, organizacionales y de desarrollo.
- 3) Compensación y reconocimiento; A través de un proceso de reconocimiento para empleados de alto desempeño y con estrategias de reforzamiento y comunicación del paquete de beneficios actual de la empresa.
- 4) Comunicación: En base a el desarrollo de una estrategia de comunicación que permita mejorar los canales de comunicación internos de la empresa.

Todo esto con respaldo de los resultados obtenido por medio de la investigación y con base en las conclusiones y recomendaciones presentadas en el capítulo 5.

## 6.2. Propuesta de plan de acción

**Tabla 11. Sustentabilidad e impacto del plan de trabajo**

Dimensión	Objetivo	Indicador que se atiende directamente:	Preguntas o reactivos que se atienden directamente:
Motivación	Realizar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de capacitación existentes y con base a ello preparar un programa de capacitación que brinde respuestas a dichas necesidades.	Necesidades de Capacitación y desarrollo  Programas de Capacitación y Desarrollo	¿Hay un proceso efectivo para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo?  ¿La empresa apoya fuertemente el aprendizaje y desarrollo de sus empleados?  ¿Dentro de la empresa tengo suficientes oportunidades de desempeñar tareas o asignaciones que me permitan desarrollar mis habilidades?
Motivación	Establecer un proceso efectivo para la gestión y seguimiento del desempeño de los colaboradores de la empresa en base a objetivos organizacionales, individuales y de desarrollo.	Dotación de autonomía en el trabajo  Reconocimiento por logros	¿La manera en que evalúan el desempeño me permite contribuir al éxito de nuestra empresa?  ¿La manera en que evalúan el desempeño identifica mis fortalezas y áreas a mejorar?  ¿Entiendo cómo mis metas se relacionan con las metas de la empresa?
Satisfacción	Realizar una estrategia de comunicación y reforzamiento del paquete de beneficios con que cuentan actualmente los colaboradores de la empresa.  Establecer un proceso de compensación y reconocimiento para empleados con desempeño sobresaliente.	Identidad con la tarea  Variedad de habilidades  Autonomía  Compensación y reconocimiento	¿Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración salarial) por mis contribuciones y logros?  ¿En esta empresa, estamos enfocados en reconocer el desempeño sobresaliente?  ¿En general, mi plan de beneficios cubre bien con mis necesidades?  ¿En la empresa se reconoce a las personas por sus conductas y resultados que aportan para que se logre el éxito?

**Continuación Tabla 12. Sustentabilidad e impacto del plan de trabajo**

Cultura	Establecer una estrategia de comunicación que permita un flujo e intercambio de información efectivo en la empresa.	Comunicación  Clima organizacional  Metas y objetivos personales	<p>¿La comunicación general de la empresa es efectiva?</p> <p>¿Tengo suficiente información sobre los resultados y desempeño de nuestra empresa?</p> <p>¿Recibo información valiosa acerca del desempeño de mi equipo de trabajo?</p> <p>¿Hay un intercambio de información efectivo entre las áreas?</p>
---------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Plan de trabajo en el indicador capacitación y desarrollo

Objetivo	Actividades	Requisito de Calidad	Recursos	Responsabilidad				CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
				DG	RH	JF	CL	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio				
Realizar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de capacitación existentes y con base a ello preparar un programa de capacitación que brinde respuestas a dichos requerimientos.	Diseño de formato para el DNC.	Elaboración de instrumento (Formato)	Formato	A	E	C												
	Socialización con la empresa (Dirección y jefes de área) Y establecimiento de estrategia de comunicación y aplicación con jefes inmediatos.	Comunicación y definición de estrategia	Estrategia de comunicación	A	E	C												
	Aplicar instrumento con todos los colaboradores de la empresa.	Alcance y seguimiento	Aplicación (entrevistas)		E													
	Tabulación de resultados	Reporte	Aplicación (entrevistas)		E		P											
	Identificar prioridades de capacitación en base a la información obtenida y de acuerdo a los perfiles de puestos y estrategia del negocio.	Reporte	Aplicación (entrevistas)		E													
	Elaborar plan maestro de capacitación, sometiéndolo a aprobación con la dirección general para su posterior implementación y seguimiento.	Programa de capacitación	Plan de capacitación y presupuesto	A	E		P											

Código

responsabilidad

DG: Dirección general, RH: Recursos Humanos, JF: Jefe Directo, Cl: colaborador

A: Aprueba, E: Ejecuta. C: Colabora, P: Participa

Preparado por:

Revisado por:

Aprobado por:

6.2.2. Plan de en el indicador Evaluación del desempeño

Objetivo	Actividades	Requisito de Calidad	Recursos	Responsabilidad				CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
				DG	RH	JF	CL	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio				
Establecer un sistema efectivo para la gestión y seguimiento del desempeño de los colaboradores de la empresa.	Diseño de formato para el establecimiento, registro y control del sistema de gestión por objetivos	Elaboración de formato	Formato	A	E	C												
	Socialización con la empresa (Dirección y jefes de área) y establecimiento de estrategia de comunicación.	Comunicación y definición de estrategia	Estrategia de comunicación	A	E	C												
	Cascadeo de objetivos organizacionales con las áreas de la empresa	Reporte - Formato	Reporte - Formato	E	A	C	P											
	Establecimiento de objetivos por área e individuales por puesto.	Reporte - Formato	Reporte - Formato	A	C	E	E											
	Llenado de formato en base a objetivos organizacionales, individuales y de desarrollo con base a estrategia de la organización.	Reporte - Formato	Reporte - Formato	A	C	E	E											
	Retroalimentación y seguimiento (Permanente) Coaching y calibración trimestral	Reporte - Formato	Reporte - Formato	A	C	E	P											

Código

responsabilidad

DG: Dirección general, RH: Recursos Humanos, JF: Jefe Directo, Cl: colaborador

A: Aprueba, E: Ejecuta. C: Colabora, P: Participa

Preparado por:

Revisado por:

Aprobado por:

6.2.3. Plan de trabajo en el indicador compensación y reconocimiento

Objetivo	Actividades	Requisito de Calidad	Recursos	Responsabilidad				CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
				DG	RH	JF	CL	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio			
Realizar una estrategia de comunicación y reforzamiento del paquete de beneficios con que cuentan actualmente los colaboradores de la empresa y establecer un proceso de compensación y reconocimiento para empleados con desempeño sobresaliente.	Actualización y diseño de estrategia de comunicación de paquete de compensación y beneficios actual de la empresa.	Estrategia de comunicación	Artes (Trifoliales)	A	E												
	Socialización con la empresa	Comunicación y estrategia (Permanente)	Medios de comunicación interna		E												
	Establecer criterios de medición por área o departamento para reconocimientos por desempeño mensual.	Reporte - Formato	Indicadores de productividad	A	E	E	P										
	En base a evaluación del desempeño realizar reconocimientos para los colaboradores con alto desempeño (Anual)	Reporte - Formato	Indicadores de productividad	A	E	E	P										

Código

responsabilidad

DG: Dirección general, RH: Recursos Humanos, JF: Jefe Directo, CL:

colaborador

A: Aprueba, E: Ejecuta. C: Colabora, P:

Participa

Preparado por:

Revisado por:

Aprobado por:

6.2.4. Plan de trabajo en el indicador comunicación

Objetivo	Actividades	Requisito de Calidad	Recursos	Responsabilidad				CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
				DG	RH	JF	CL	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio			
Establecer una estrategia de comunicación que permita un flujo e intercambio de información efectivo en la empresa.	Diseño de estrategias de comunicación organizacional y por departamento.	Estrategia de comunicación	Flujograma de comunicación	A	E												
	Socialización con la empresa	Comunicación y estrategia	Flujo grama de comunicación	A	E												
	Desarrollo permanente (Comunicación)	Minutas de comunicación	Reporte - Formato	A	E												
	Seguimiento reuniones gerencias (semanal)	Minutas de comunicación	Reporte - Formato	E	E	E											
	Seguimiento reuniones por área (Quincenal)	Minutas de comunicación	Reporte - Formato		C	E	P										
	Seguimientos reuniones organizacional (Mensual)	Minutas de comunicación	Planearias	E	E	E	P										

Código

responsabilidad

DG: Dirección general, RH: Recursos Humanos, JF: Jefe Directo, Cl: colaborador

A: Aprueba, E: Ejecuta. C: Colabora, P: Participa

Preparado por:

Revisado por:

Aprobado por:

#### 6.2.5. Presupuesto planes de trabajo (Aplicabilidad)

El presupuesto que se requiere para la realización de los planes de acción es mínimo, ya que la aplicabilidad se encuentra encaminada a mejorar los procesos de gestión en el área de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y reconocimiento y procesos de comunicación organizacional.

Concepto	Presupuesto estimado
Insumos de oficina (Papelería entre otros)	L. 10,000.00
Reuniones de seguimiento y socialización con el personal de primera línea	L. 12,000.00
Reuniones de seguimiento y socialización con el personal operativo	L. 24,000.00
Alimentación	L. 8,000.00
Costo estimado	L.54,000.00

Fuente: Elaboración propia

6.2.6. Estrategia de comunicación y entrega de resultados del diagnóstico de clima organizacional para la empresa Tv Azteca Honduras

<p>Resultados de clima organizacional Tv Azteca Honduras</p> <p>Diciembre 2016</p>																							
<p>Objetivo general: Realizar una entrega formal y lectura ejecutiva de los resultados obtenidos a la empresa junto con tips para la elaboración de planes de acción.</p>																							
<p>64% es su puntuación de clima organizacional.</p>																							
<p>Conclusión general: El clima organizacional de la empresa Tv Azteca Honduras, se encuentra en estado promedio o de deterioro, por lo que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.</p>																							
<p>¿Qué encontraras? Resultados de clima organizacional de su empresa Tv Azteca Honduras. Tips y recomendaciones para la elaboración de planes de acción.</p>																							
<p>Sus resultados de clima organizacional se conforman por:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">3 Dimensiones</th> <th style="text-align: center;">17 Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="6" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Motivación</td> <td style="text-align: center;">Entorno de trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Capacitación y desarrollo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Crecimiento y carrera</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Evaluación del desempeño</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestión jefe directo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestión alta gerencia</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Satisfacción</td> <td style="text-align: center;">Actividades de trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Balance vida/trabajo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Empoderamiento y autonomía</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Compensación y reconocimiento</td> </tr> <tr> <td rowspan="7" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Cultura</td> <td style="text-align: center;">Compromiso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Marca</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Comunicación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Diversidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Gestión gente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Infraestructura de prácticas, procesos y recursos</td> </tr> </tbody> </table>		3 Dimensiones	17 Indicadores	Motivación	Entorno de trabajo	Capacitación y desarrollo	Crecimiento y carrera	Evaluación del desempeño	Gestión jefe directo	Gestión alta gerencia	Satisfacción	Actividades de trabajo	Balance vida/trabajo	Empoderamiento y autonomía	Compensación y reconocimiento	Cultura	Compromiso	Marca	Trabajo en equipo	Comunicación	Diversidad	Gestión gente	Infraestructura de prácticas, procesos y recursos
3 Dimensiones	17 Indicadores																						
Motivación	Entorno de trabajo																						
	Capacitación y desarrollo																						
	Crecimiento y carrera																						
	Evaluación del desempeño																						
	Gestión jefe directo																						
	Gestión alta gerencia																						
Satisfacción	Actividades de trabajo																						
	Balance vida/trabajo																						
	Empoderamiento y autonomía																						
	Compensación y reconocimiento																						
Cultura	Compromiso																						
	Marca																						
	Trabajo en equipo																						
	Comunicación																						
	Diversidad																						
	Gestión gente																						
	Infraestructura de prácticas, procesos y recursos																						

Continuación Estrategia de comunicación y entrega de resultados del diagnóstico de clima organizacional para la empresa Tv Azteca Honduras

Resultados de clima organizacional en base sus dimensiones e indicadores de medición:

Dimensión	Indicadores de medición	Calificación
Motivación 62%	Entorno de trabajo	76%
	Capacitación y desarrollo	55%
	Crecimiento y carrera	56%
	Evaluación de desempeño	59%
	Jefe directo	64%
	Alta gerencia	64%
Satisfacción 66%	Actividades de trabajo	78%
	Balance vida/trabajo	70%
	Empoderamiento y autonomía	71%
	Compensación y reconocimiento	44%
Cultura 64%	Compromiso	72%
	Marca	78%
	Trabajo en equipo	55%
	Comunicación	50%
	Diversidad	75%
	Gestión de gente	55%
	Infraestructura de prácticas, procesos y recursos	61%
<b>Promedio Clima Organizacional</b>		<b>64%</b>

Código de color: Rojo representa indicadores con calificación baja y verde representa indicadores con calificación alta.

Resultados de clima organizacional en base a sus reactivos (preguntas) en la dimensión de la motivación:

Pregunta	Calificación
El entorno físico de trabajo es apropiado para el tipo de trabajo que desempeño.	80%
La seguridad en el trabajo y la seguridad física se consideran importantes aquí.	80%
La empresa busca constantemente la seguridad de sus empleados	67%
La empresa apoya fuertemente el aprendizaje y desarrollo de sus empleados.	44%
Dentro de la empresa tengo suficientes oportunidades de desempeñar tareas o asignaciones que me permitan desarrollar mis habilidades.	65%
Hay un proceso efectivo para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo.	58%
Mis oportunidades futuras de carrera y crecimiento son buenas en esta empresa.	58%
La empresa ofrece excelentes oportunidades de crecimiento para los empleados de alto desempeño	60%
Conozco las oportunidades de carrera que están disponibles para mí.	49%
La manera en que evalúan el desempeño me permite contribuir al éxito de nuestra empresa.	56%
La manera en que evalúan el desempeño identifica mis fortalezas y áreas a mejorar.	60%
Entiendo cómo mis metas se relacionan con las metas de la empresa.	62%

Estrategia de comunicación y entrega de resultados del diagnóstico de clima organizacional para la empresa Tv Azteca Honduras

Mi jefe me da instrucciones clara sobre lo que tenemos que hacer.	69%
Mi jefe reconoce mis esfuerzos y resultados.	64%
Mi jefe establece expectativas y metas claras conmigo.	65%
Mi jefe me anima y motiva a dar lo mejor de mí.	67%
Mi jefe me proporciona información valiosa durante todo el año, la que me permite mejorar mi desempeño.	60%
Mi jefe directo hace responsables a las personas por su desempeño de forma apropiada.	60%
Mi jefe crea un ambiente de equipo positivo.	60%
La Dirección General me entusiasma sobre el futuro de esta empresa	65%
La Dirección General ofrece una dirección clara para el futuro.	62%
La Dirección General toma buenas decisiones de negocio.	53%
La Dirección general es abierta y transparente en sus comunicaciones.	69%
La Dirección General trata a sus empleados como el bien más valioso de la empresa.	53%
La Dirección General esta visible y accesible para los empleados.	80%
<b>Promedio Motivación</b>	<b>64%</b>

Código de color: Rojo representa reactivos con calificación baja y verde representa reactivos con calificación alta.

Resultados de clima organizacional en base a sus reactivos (preguntas) en la dimensión de la satisfacción:

Pregunta	Calificación
Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia.	78%
Me siento realizado con mi trabajo.	75%
Verdaderamente disfruto mis tareas diarias.	82%
Tengo el control apropiado sobre mis cargos de trabajo.	80%
El equilibrio entre mi trabajo y mis compromisos personales es el adecuado para mí.	62%
El estrés relacionado con mi trabajo es manejable.	73%
Tengo flexibilidad para modificar mi horario de trabajo, si tengo que atender un compromiso personal.	64%
En el trabajo, mis opiniones e ideas parecen ser tomadas en cuenta.	64%
Tengo suficiente influencia y participación en las decisiones relacionadas con mi trabajo.	69%
Puedo elegir la mejor manera de realizar mi trabajo.	80%
Se me paga en forma justa por las contribuciones que hago para el éxito de la empresa.	51%
Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración salarial) por mis contribuciones y logros.	36%
En esta empresa, estamos enfocados en reconocer el desempeño sobresaliente.	40%
En general, mi plan de beneficios cubre bien con mis necesidades.	36%
Si la empresa está bien, ciertamente recibiré una parte de su éxito financiero.	53%
En la empresa se reconoce a las personas por sus conductas y resultados aportan para que se logre el éxito.	45%
<b>Promedio Satisfacción</b>	<b>62%</b>

Código de color: Rojo representa reactivos con calificación baja y verde representa reactivos con calificación alta.

Estrategia de comunicación y entrega de resultados del diagnóstico de clima organizacional para la empresa Tv Azteca Honduras

Resultados de clima organizacional en base a sus reactivos (preguntas) en la dimensión de la cultura:

Pregunta	Calificación
Para que yo deje la empresa tiene que haber un motivo importante.	89%
No dudaría en recomendar a la empresa a un amigo que esté buscando empleo.	78%
La empresa me motiva a superarme en mi trabajo todos los días.	56%
Rara vez pienso en dejar mi trabajo.	62%
Cuando tengo la oportunidad, comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa.	76%
La empresa me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo.	71%
Tv Azteca Honduras es considerado uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con mis habilidades y experiencia.	71%
Tv Azteca Honduras cuenta con una excelente reputación ante la comunidad.	78%
Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa.	96%
Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar aquí sea diferente de otras empresas.	82%
La empresa es responsable social y ambientalmente.	78%
La empresa cumple con las promesas que le hace a sus empleados.	62%
Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas dentro de la empresa.	44%
Mis compañeros comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales con los demás.	58%
Mis compañeros trabajan en equipo para conseguir el logro de nuestros objetivos.	62%
La comunicación general de la empresa es efectiva.	44%
Tengo suficiente información sobre los resultados y desempeño de nuestra empresa.	51%
Recibo información valiosa acerca del desempeño de mi equipo de trabajo	57%
Hay un intercambio de información efectivo entre las áreas.	49%
Tenemos un ambiente laboral abierto, que acepta las diferencias individuales.	73%
En la empresa incluimos y utilizamos el talento y competencias de todos los empleados.	69%
Siento que la empresa valora la diversidad (Ej. Diferencias por edad, genero, origen étnico, idioma, educación, ideas y perspectivas)	85%
En la empresa estamos promoviendo a las personas que están mejor preparadas para cumplir con las futuras demandas de nuestro negocio.	40%
En la empresa estamos atrayendo a las personas que necesitamos para lograr nuestras metas de negocio.	62%
En la empresa estamos reteniendo a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio.	64%
Contamos con las personas que necesitamos para realizar nuestro trabajo.	49%
La empresa proporciona el apoyo que necesito para desarrollar ideas que le ayudaran a hacerla más exitosa.	49%
Me motivan a buscar soluciones creativas e innovadoras que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.	69%
Somos rápidos para aplicar los recursos (personas, dinero, sistemas) a nuevas ideas que impulsen el éxito a futuro.	42%
Las prácticas de Recursos Humanos ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí	69%
Las herramientas y recursos disponibles me permiten ser lo más productivo posible.	60%
Entiendo perfectamente las prácticas de Recursos Humanos de la empresa.	76%
Los procesos de trabajo que tenemos fijados me permiten ser lo más productivo posible.	60%
Como empresa, estamos estructurados de una forma que nos ayuda a lograr nuestras metas.	60%
<b>Promedio Cultura</b>	<b>64%</b>

Código de color: Rojo representa reactivos con calificación baja y verde representa reactivos con calificación alta.

## Estrategia de comunicación y entrega de resultados del diagnóstico de clima organizacional para la empresa Tv Azteca Honduras

Tu resultado de clima organizacional es de 64%

La meta es lograr un nivel de 80%

Por lo cual será necesario: Focalizar, planear y ejecutar.

Plan de trabajo:

- Comprender el resultado.
- Asumir el resultado para iniciar las acciones necesarias.
- Identificar áreas de oportunidad (Indicadores con resultado menor).
- Reunión con equipos de trabajo.
- Definición en conjunto de 3 o 4 indicadores de mayor impacto para atención.
- Elaboración de planes de acción (visualizar el beneficio, establecer fechas, cumplir con las tareas, generar compromiso y trabajo en equipo).
- Seguimiento y retroalimentación continúa.

Adicional se entrega a la empresa una plantilla para el establecimiento y seguimiento de planes de acción.

Ver Anexo Plantilla para establecimiento de planes de acción

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFIA

4Net. (s. f.). Clima Organizacional. 4net. Recuperado a partir de <http://www.caprinet.com.mx/mailimages/HCM/brochureClima.pdf>

Alles, M. A. (2007). *Rol del jefe: cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10357559>

Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10357503>

Caldero Hernandez, J. F., & Carrasco, J. B. (2000). *Aprendo a investigar en Educación* (1.<sup>a</sup> ed.). España: RIALP. Recuperado a partir de <http://www.casadellibro.com/libro-aprendo-a-investigar-en-educacion/9788432133183/731930>

Carlos, J. (2013). Los canales de televisión más representativos de América Latina. Recuperado 12 de diciembre de 2016, a partir de <http://listas.20minutos.es/lista/los-canales-de-television-mas-representativos-de-america-latina-360108/>

Chavarría, J. G. R. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal* (Tesis Magister). Universidad Dr, José Matias Delgado, El Salvador. Recuperado a partir de <http://docplayer.es/5134926-Universidad-dr-jose-matias-delgado-facultad-de-cultura-general-y-bellas-artes-escuela-de-psicologia-maestria-en-psicologia-organizacional.html>

Colorado Cruz, W. A., & Miranda Amézquita, J. A. (2015). Clima Organizacional en el canal regional Telecafé LTDA. Recuperado a partir de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/2033>

Consultores, A. (2010). La importancia del diagnóstico organizacional para su empresa [Informativa]. Recuperado a partir de <http://aiseconsultores.blogspot.com/2010/07/la-importancia-del-diagnostico.html>

Crettaz, J. (2013, junio 21). Los 25 principales canales de TV abierta de América Latina facturaron US\$ 15.800 millones en publicidad. Recuperado a partir de

<https://mediaandentertainmentobservatory.wordpress.com/2013/06/21/los-25-principales-canales-de-tv-abierta-de-america-latina-facturaron-us-15-800-millones-en-publicidad/>

Cruz Lablanca, I. de la. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Madrid, ES: Ministerio de Educación de España. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10914752>

Delgado Torres, N. A. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10624386>

Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad: Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis Magister). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado a partir de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11038961>

Gómez, Mejía, A. (2012). *Clima Organizacional del departamento de prensa y comunicaciones de RCN Televisión*. Universidad Católica de Pereira, Colombia. Recuperado a partir de <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/3893/DDPACSP32.pdf?sequence=1>

Great place to work. (2016). ¿Como se evalua? - Great Place to Work® en México. Recuperado 15 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/como-aplicar-a-nuestras-listas/icomoseevalua>

Hernandez Garcia, V., & Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmaceutica*. Universidad ICESI, Santiago de Cali. Recuperado a partir de [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta\\_creacion\\_instrumento.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf)

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach* (5.<sup>a</sup> ed.). EEUU: Houghton Mifflin.

La Voz de Houston. (2016). Factores internos y externos que afectan a una organización. Recuperado 14 de diciembre de 2016, a partir de <http://pyme.lavoztx.com/factores-internos-y-externos-que-afectan-una-organizacin-5518.html>

López, M. A. R. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr «Inplacement» en la organización. *Lupa Empresarial*, 0(27). Recuperado a partir de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10224017>

Mazerosky, H., & Portillo, R. (2009). Discurso de la alta gerencia con la finalidad de crear responsabilidad social en la gerencia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311245>

Mazerosky, P. (2009). Las personas y las organizaciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10306459>

Mendoza, E. (2009). La motivación. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10327354>

Murillo Galvis, S. M., Calderón Hernández, G., & Torres Narváez, K. Y. (2006). Cultura organizacional y bienestar laboral. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10110029>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). Tu Índice para una Vida Mejor. Recuperado 14 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>

Palma Carrillo, S. (2009). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10311118>

Palmero Cantero, F., Gómez Íñiguez, C., & Guerrero Rodríguez, C. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Castellón de la Plana, ES: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11201578>

Pauloni, S. M., & Codoni, F. (2014). Televisión, historia y política. *Trampas de la comunicación y de la cultura*, (77), 35-43.

Rodríguez Estrada, M. (2008). *Motivación al trabajo (2a. ed.)*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10995704>

Romero Reyes, K. S. (2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva* (Tesis Licenciatura). Universidad Veracruzana, México. Recuperado a partir de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28840/1/Romero%20Reyes.pdf>

Tarazona, C. D. (2014). *Motivacion y Empoderamiento*. Recuperado a partir de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/04/15/motivacion-y-empoderamiento/>

Tevera, J. L. Z. (2014, noviembre 13). *Estrategia empresarial del grupo TELEVISIA en México*. Recuperado 13 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-del-grupo-televisa-en-mexico/>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2016). *Definición de Diagnóstico Organizacional*. Recuperado 14 de diciembre de 2016, a partir de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin\\_1\\_definicion\\_de\\_diagnostico\\_organizacion.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_1_definicion_de_diagnostico_organizacion.html).

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013695>.

Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Univ Pontifica Comillas.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10204126>

Zoraida Díaz Burgos, C. (2008). *Estilos de vida y satisfacción laboral*. Madrid, ES: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10232352>

# ANEXO

## Anexo 1. Instrumento de recolección de datos

La presente encuesta es con fines académicos y su tratamiento es de carácter confidencial y tiene como propósito conocer su opinión respecto a factores que inciden en el ambiente laboral de la empresa Tv Azteca Honduras.

**\*Obligatorio**

### 1) DATOS GENERALES

Género \*

Masculino

Femenino

Su rango de edad \*

De 18 a 25 años

De 26 a 30 años

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

Mayor de 51 años

Su rango de antigüedad laboral dentro de la empresa \*

De 0 a 3 meses

De 3 a 6 meses

De 6 meses a 1 año

De 1 a 2 años

Mayor de 2 años

Departamento en el cual presta sus servicios \*

Dirección General

Administración

Ventas

Producción

Noticias

Operaciones

### 2) PREGUNTAS

En base a su valoración personal seleccione una respuesta para cada ítem:

Escala del 1 al 5:

1. Totalmente en desacuerdo;

2. En desacuerdo;

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo;

4. De acuerdo;

5. Totalmente de acuerdo.

Compromiso

Para que yo deje la empresa tiene que haber un motivo importante \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No dudaría en recomendar a la empresa a un amigo que esté buscando empleo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La empresa me motiva a superarme en mi trabajo todos los días \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rara vez pienso en dejar mi trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cuando tengo la oportunidad, comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La empresa me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Marca

Tv Azteca Honduras es considerado uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con mis habilidades y experiencia \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tv Azteca Honduras cuenta con una excelente reputación ante la comunidad \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar aquí sea diferente de otras empresas \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La empresa es responsable social y ambientalmente \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La empresa cumple con las promesas que les hace a sus empleados \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Crecimiento y carrera

Mis oportunidades futuras de carrera y crecimiento son buenas en esta empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La empresa ofrece excelentes oportunidades de crecimiento para los empleados de alto desempeño \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Conozco las oportunidades de carrera que están disponibles para mí \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Equipos de trabajo

Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas dentro de la empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mis compañeros comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales con los demás \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mis compañeros trabajan en equipo para conseguir el logro de nuestros objetivos \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Comunicación

La comunicación general de la empresa es efectiva \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tengo suficiente información sobre los resultados y desempeño de nuestra empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Recibo información valiosa acerca del desempeño de mi equipo de trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hay un intercambio de información efectivo entre las áreas \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Diversidad

Tenemos un ambiente laboral abierto, que acepta las diferencias individuales \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En la empresa incluimos y utilizamos el talento y competencias de todos los empleados \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Siento que la empresa valora la diversidad (Ejemplo; Diferencias por edad, genero, origen étnico, idioma, educación, ideas y perspectivas) \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Empoderamiento y autonomía

En el trabajo, mis opiniones e ideas parecen ser tomadas en cuenta \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tengo suficiente influencia y participación en las decisiones relacionadas con mi trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Puedo elegir la mejor manera de realizar mi trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Infraestructura de prácticas, procesos y recursos

La empresa proporciona el apoyo que necesito para desarrollar ideas que le ayudaran a hacerla más exitosa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me motivan a buscar soluciones creativas e innovadoras que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Somos rápidos para aplicar los recursos (personas, dinero, sistemas) a nuevas ideas que impulsen el éxito a futuro \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Las prácticas de Recursos Humanos ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Las herramientas y recursos disponibles me permiten ser lo más productivo posible \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Entiendo perfectamente las prácticas de Recursos Humanos de la empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los procesos de trabajo que tenemos fijados me permiten ser lo más productivo posible \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Como empresa, estamos estructurados de una forma que nos ayuda a lograr nuestras metas \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Capacitación y desarrollo

La empresa apoya fuertemente el aprendizaje y desarrollo de sus empleados \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Dentro de la empresa tengo suficientes oportunidades de desempeñar tareas o asignaciones que me permitan desarrollar mis habilidades \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hay un proceso efectivo para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Evaluación del desempeño

La manera en que evalúan el desempeño me permite contribuir al éxito de nuestra empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La manera en que evalúan el desempeño identifica mis fortalezas y áreas a mejorar \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Entiendo cómo mis metas se relacionan con las metas de la empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Compensación y reconocimiento

Se me paga en forma justa por las contribuciones que hago para el éxito de la empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración salarial) por mis contribuciones y logros \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En esta empresa, estamos enfocados en reconocer el desempeño sobresaliente \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En general, mi plan de beneficios cubre bien con mis necesidades \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si la empresa está bien, ciertamente recibiré una parte de su éxito financiero \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se reconoce a las personas por sus conductas y resultados aportan para que se logre el éxito \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Seguridad y entorno de trabajo

El entorno físico de trabajo es apropiado para el tipo de trabajo que desempeño \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La seguridad en el trabajo y la seguridad física se consideran importantes aquí \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La empresa busca constantemente la seguridad de sus empleados \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Gestión alta gerencia

La Dirección General me entusiasma sobre el futuro de esta empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La Dirección General ofrece una dirección clara para el futuro \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La Dirección General toma buenas decisiones de negocio \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La Dirección general es abierta y transparente en sus comunicaciones \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La Dirección General trata a sus empleados como el bien más valioso de la empresa \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La Dirección General esta visible y accesible para los empleados \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Gestión jefe directo

Mi jefe me da instrucciones claras sobre lo que tenemos que hacer \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi jefe reconoce mis esfuerzos y resultados \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi jefe establece expectativas y metas claras conmigo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi jefe me anima y motiva a dar lo mejor de mí \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi jefe me proporciona información valiosa durante todo el año, la que me permite mejorar mi desempeño \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi jefe directo hace responsables a las personas por su desempeño de forma apropiada \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi jefe crea un ambiente de equipo positivo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Gestión de gente

En la empresa estamos promoviendo a las personas que están mejor preparadas para cumplir con las futuras demandas de nuestro negocio \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En la empresa estamos atrayendo a las personas que necesitamos para lograr nuestras metas de negocio \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En la empresa estamos reteniendo a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Contamos con las personas que necesitamos para realizar nuestro trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Balance vida-trabajo

Tengo el control apropiado sobre mis cargos de trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El equilibrio entre mi trabajo y mis compromisos personales es el adecuado para mí \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El estrés relacionado con mi trabajo es manejable \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tengo flexibilidad para modificar mi horario de trabajo, si tengo que atender un compromiso personal \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### Actividades de trabajo

Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me siento realizado con mi trabajo \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Verdaderamente disfruto mis tareas diarias \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muchas gracias por su valiosa participación.

Fuente: Encuesta de clima organizacional compromiso Azteca 2014 empresa consultora Aon Hewitt y adecuaciones realizadas en conjunto con la dirección general de la empresa para el presente estudio.

## Anexo 2. Encuesta para diagnóstico de necesidades de capacitación

### Encuesta (DNC)

La presente encuesta es de carácter confidencial y tiene como propósito realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para obtener información que permita elaborar un programa de capacitación para la empresa Tv Azteca Honduras.

**\*Obligatorio**

#### 1) DATOS PERSONALES

##### **Nivel académico \***

Primaria

Secundaria

Universidad incompleta

Universidad completa

Postgrado incompleto

Postgrado completo

Otro: \_\_\_\_\_

##### **Asignación organizativa \***

Operaciones

Camarógrafo – Producción

Editor – Producción

Reportero/Redactor

Reportero/Conductor

Productor/Realizador

Administración

Ventas

Gerencia

##### **Principales competencias desarrolladas en su trabajo\***

*(Selecciones únicamente 5 opciones que procedan)*

Adaptabilidad

Análisis de problemas

Análisis numérico

Atención a los detalles

Atención al cliente

Auto motivación

Capacidad crítica

Compromiso

Comunicación escrita

Comunicación verbal y no verbal persuasiva

Creatividad

Delegación

Espíritu comercial

Iniciativa

Liderazgo

Manejo de personal

Servicio al cliente

Sistemas de información

Sociabilidad

Tolerancia al estrés  
Toma de decisiones  
Trabajo en equipo

## 2) AUTOEVALUACION

**Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo en la empresa era\***

Muy adecuada  
Bastante adecuada  
Poco adecuada

**En este momento, para el trabajo que usted desempeña, cree que su formación es\***

Muy adecuada  
Bastante adecuada  
Poco adecuada

**Para sus funciones y responsabilidades en concreto, la capacitación y formación le parece\***

Indispensable  
Muy importante  
Beneficioso

## 3) ACTIVIDAD

**En el último año\***

*(Por favor, marque todas las opciones que procedan)*

1. He asistido a alguna actividad de capacitación organizada por la empresa
2. He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad organizada por otras entidades
3. He asistido a alguna actividad de capacitación por mi cuenta

**Si ha recibido algún tipo de capacitación en el último año ¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida? \***

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala

**Por favor, ordene las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted (donde 1 es la primera y más importante para usted y 5 la menos interesante) \***

Cursos on line (no presenciales)  
Cursos presenciales impartidos por la empresa  
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas  
Congresos, jornadas  
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios

## 4) CAPACIDAD Y EXPECTATIVAS

**Por favor, señale los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar un curso o actividad de formación\***

No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)  
No tengo tiempo personal  
El costo de los cursos es muy elevado  
Es imposible cuando supone desplazamiento geográfico  
La empresa no me da facilidades  
No encuentro cursos que me interesen  
No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo

Lo que más valora en un curso o actividad de formación es\*

Puede señalar más de una opción

El enfoque práctico

La novedad de los contenidos

La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo

La posibilidad de compartir mi trabajo con otros

La aportación de un marco teórico a mi actividad profesional

La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos

**Si se le ofrece la posibilidad de hacer un curso por medio temático, cuyo contenido fuese de interés para usted.**

**¿Estaría dispuesto a hacerlo? \***

En principio, sí

Solo si lo puedo hacer en horario de trabajo

Solo si tiene reconocimiento para mí con vistas a posibles promociones

Solo si la empresa me lo paga

Sí, siempre que se cumplan todas las condiciones anteriores

## **5) CONTENIDOS FORMATIVOS DE INTERES**

**Para su trabajo actual, ¿en qué área o áreas de las siguientes considera que necesita formación? \***

Trabajo en equipo

Liderazgo

Técnicas de ventas

Manejo Office

Tiene algún comentario o sugerencia?

Si es así, por favor háganoslo saber:

Muchas gracias por su valiosa participación.

Fuente: Elaboración propia y adecuaciones realizadas en conjunto con la dirección general de la empresa para el presente estudio.

### Anexo 3. Plantilla para establecimiento y seguimiento de planes de acción

Plantilla para establecimiento y seguimiento de planes de acción			
Tv Azteca Honduras			
Elaboraron:			
Dimensión/Indicador:			
Acción específica:			
¿Cómo se está haciendo ahora?	¿Cómo debe hacerse?		
	Comportamientos a reforzar:	Comportamientos a erradicar:	
Forma de medirlo:	Frecuencia de medición:	Responsable:	Herramienta de medición:
Forma de retroalimentación:	Compromiso del equipo:	Compromiso de la Dirección:	

Fuente: Elaboración propia y adecuaciones realizadas en conjunto con la dirección general de la empresa para el presente estudio.

## Anexo 4. Formato para detección individual de requerimientos de capacitación

(Para ser contestado por todos los colaboradores de la empresa)

**Nombre persona que contesta la encuesta**

**Función o cargo dentro de la empresa**

**Área laboral a que pertenece**

**a) Principales tareas (Funciones) que debe desempeñar. (No más de cuatro)**

1	
2	
3	
4	

**b) Señale la(s) principal(es) debilidad(es) en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Tarea 1				
Para Tarea 2				
Para Tarea 3				
Para Tarea 4				

Fuente: Elaboración propia y adecuaciones realizadas en conjunto con la dirección general de la empresa para el presente estudio.

- c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de los temas de cada área estratégica.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

- d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

- e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su Institución (no mencione nombres de personas, sólo temas o contenidos de capacitación)

- g) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución.

## Anexo 5. Formato de caracterización de necesidades de capacitación del área

(Documento para ser contestado sólo por la jefatura directa de cada unidad laboral)

Nombre del directivo o profesional a cargo

Cargo

Departamento / área

**Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (No más de cuatro)**

1	
2	
3	
4	

**Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos.**

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Objetivo N° 1				
Para Objetivo N° 2				
Para Objetivo N° 3				
Para Objetivo N° 4				

a) **Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la Información** (Internet, Intranet, software de oficina, etc.)

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
5				
4				

**Otros Conocimientos, Habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo.** (Indique nivel de profundidad)

**Conocimientos, Habilidades o actitudes que se deben fortalecer en el Servicio, mirado globalmente.**

**Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.**

Fuente: Elaboración propia y adecuaciones realizadas en conjunto con la dirección general de la empresa para el presente estudio.

## Anexo 6. Formato de síntesis de necesidad de capacitación por área

### Departamento / área

--

### Nombre directivo o profesional a cargo, que completa este resumen

--

#### Observaciones:

- Este formulario se debe entregar a la jefatura del área con la indicación de las necesidades de capacitación identificadas, con la especificación del nivel de profundidad que en cada caso corresponde y con el número de colaboradores en que se señaló esta debilidad.
- La jefatura directa sólo debe marcar con una "X" el nivel de importancia que él le asigna a cada brecha, desde la perspectiva de los objetivos estratégicos de su área. Para ello, debe cuidar que no se registre más de un tercio de las necesidades con importancia ALTA. Hecho lo anterior, se debe devolver el documento al área de Capacitación.
- La jefatura puede agregar otras necesidades que se hayan omitido, manteniendo la proporción indicada en el punto anterior, respecto del total que tenga una alta importancia.

Necesidades de Capacitación	Nivel de profundidad			Importancia de la Necesidad			Nº Func. Con esta necesidad
	Avanzado	Medio	Básico	(Marque con una "X" lo que corresponda)			
				Alta	Madia	Baja	

Fuente: Elaboración propia y adecuaciones realizadas en conjunto con la dirección general de la empresa para el presente estudio.

