



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**“ANÁLISIS DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN DE LLAMADAS
DEL SISTEMA NACIONAL DE EMERGENCIAS 911,
HONDURAS”**

SUSTENTADO POR:

JORGE LUIS MEJÍA RIVERA

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

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

JULIO DE 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN DE
LLAMADAS DEL SISTEMA NACIONAL DE EMERGENCIAS
911, HONDURAS**

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

MÁSTER EN DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR

PATRICIA VILLATA

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):

(Nombres de los miembros)



GRADUATE SCHOOL

**“ANÁLISIS DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL
ÁREA DE RECEPCIÓN DE LLAMADAS DEL SISTEMA NACIONAL DE
EMERGENCIAS 911, HONDURAS”**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

JORGE LUIS MEJÍA RIVERA

Abstract

The 911 National Emergency System was established as the center for receiving emergency calls from citizens who require any type of assistance or services ranging from mild to those more serious that threaten physical integrity or their property. It was evaluated the climate and job satisfaction and the professional performance of the operators of the reception department of calls finding many aspects to improve in the work environment and a high percentage with low work performance that requires immediate attention due to the importance and delicacy of the functions performed.

Keywords: Emergencies, Motivation, Performance Evaluation, Work Environment.



FACULTAD DE POSTGRADO
“ANÁLISIS DEL CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN EL
ÁREA DE RECEPCIÓN DE LLAMADAS DEL SISTEMA NACIONAL DE
EMERGENCIAS 911, HONDURAS”

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

JORGE LUIS MEJÍA RIVERA

Resumen

El Sistema Nacional de Emergencia 911 fue establecido como el centro de recepción de llamadas de emergencia de los ciudadanos que requieren cualquier tipo de atención o servicios que pueden ser considerados desde categorías leves hasta aquellas más graves que atenten contra su integridad física o la de sus bienes. Fue evaluado el clima y satisfacción laboral y el desempeño laboral de los operadores del departamento de recepción de llamadas encontrando muchos aspectos a mejorar en el ambiente laboral y un alto porcentaje con bajo desempeño laboral que requiere atención inmediata debido a la importancia y delicadeza de las funciones desempeñadas.

Palabras claves: Clima Laboral, Emergencias, Evaluación de Desempeño, Motivación.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por estar en mi vida, guiándome y dándome la sabiduría, salud y entendimiento y protección divina, para sobrellevar este reto académico que hoy le agradezco infinitamente.

A mi familia por su amor, comprensión, entrega, consejos y apoyo en todo momento y que han sido parte fundamental para culminar este logro.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios Todopoderoso, por iluminar mi camino y ser el guía a lo largo de la vida, bendiciendo cada etapa de esta carrera, y por darme los recursos y la sabiduría necesaria para poder alcanzar esta meta que tanto he deseado.

De forma muy especial agradezco el apoyo moral, económico y espiritual que me brindaron mis padres, mi familia; que con su comprensión, esfuerzo y sabiduría formaron parte de mi inspiración y motivo de esfuerzo para hacer posible la culminación de este logro.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por permitirme poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría, a través de la realización de este proyecto de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.4 PREGUNTAS.....	3
1.5 OBJETIVOS.....	3
1.5.1 General.....	3
1.5.2 Específicos.....	4
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPITULO II. MARCO TEORICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	8
2.2.1 Análisis de Metodologías	11
2.2.2 Antecedentes de metodologías previas.....	14
2.2.3 Análisis crítico de la metodología	15
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	16
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	18
2.4.1 Clima y Satisfacción Laboral	18
2.4.2 Evaluación de desempeño	20
CAPITULO III. METODOLOGÍA	22
3.1 METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL 22	
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	22
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	22
3.1.3 Población y muestra.....	23
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	25
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos	25
3.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	26
3.2.1 Tipo y nivel de investigación.....	26
3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	26

3.2.3 Población y muestra.....	27
3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	28
3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos	29
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS	30
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	30
4.1.1 Breve descripción histórica	30
4.2 PROCESO ACTUAL:.....	30
4.2.1 Descripción de los procesos	31
4.2.2 Análisis del personal.....	31
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	32
4.3.1 Justificación	32
4.3.2 Aplicación.....	32
4.3.3 Resultados.....	33
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	51
4.4.1 Clima y Satisfacción Laboral	51
4.4.2 Evaluación de desempeño	52
4.5 PROPUESTA DE MEJORA	53
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	64
4.6.1 Cronograma de aplicación	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1 CONCLUSIONES.....	59
5.2 RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXO 1. ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL.....	66
ANEXO 2. ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL	70

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1 Introducción

El Sistema Nacional de Emergencias Nueve, Uno, Uno (SNE 911) se crea como un servicio público y de seguridad nacional responsable de las llamadas de emergencia dirigidas al número de teléfono único 911, realizada por cualquier persona nacional o extranjera que resida en todo el territorio nacional hondureño, que requiera seguridad, atención sanitaria, extinción de incendios, salvamento o protección civil, procurando dar respuesta inmediata coordinada y de calidad.

En el presente documento, se detallan de manera precisa la temática del clima laboral, referente al Sistema Nacional de Emergencias 911, el cual será sometido a investigación tomando como muestra a los empleados en el área de recepción de llamadas, para demostrar si el ambiente en el cual se desarrollan motiva al operador a cumplir con sus funciones diarias, o si influye de manera negativa afectando su desempeño, en cuanto a ayudar a las personas que solicitan los servicios de dicha institución.

Otro aspecto estudiado ha sido la evaluación de desempeño realizada por los superiores de cada área a 75 empleados del centro de atención de llamadas del servicio de emergencias, considerando tres consideraciones como ser: Competencias, cumplimiento del POI (Plan Operativo Institucional) y apreciación del evaluador en general de cada empleado.

Esta evaluación permite, conocer los puntos de mejora en clima laboral del Sistema Nacional de Emergencias 911, en cuanto a los empleados del área de receptores de llamadas, y así promover un aprovechamiento tanto de habilidades de los mismos, así como saber si el clima laboral es acorde para sus funciones, de esta manera hacer cambios para promover el mismo, de igual manera obtener información sobre la satisfacción de los mismos, promover hasta mejorar los puntos débiles y realizar estrategias con las diferentes unidades de la Institución para el aprovechamiento del personal.

1.2 Antecedentes del problema

El Clima y la satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. (Hannoun, 2011)

Se espera que un trabajador en un ambiente de satisfacción laboral, tenga mayor compromiso para con su trabajo y una mayor motivación a realizar sus tareas. Por el contrario, la insatisfacción laboral crea ambientes difíciles de trabajo, poco compañerismo y una alta rotación de personal que impacta negativamente en los indicadores de la empresa.

En los últimos meses se ha observado un alto índice de quejas no documentadas de los empleados del servicio 911 que han alertado a las autoridades del mismo. Las quejas van desde simples reclamos por las instalaciones hasta quejas mayores por los salarios los que algunos consideran muy bajos para su labor.

El Sistema Nacional de Emergencias Nueve, Uno, Uno (911), fue fundado en el 2016, en la actualidad cuenta con 1,100 empleados a tiempo completo, entre las diferencias de edades, formación académica y puestos en la organización, surgen problemas de clima laboral típicos que, de no detectarse a tiempo, pueden poner en riesgo la efectividad de una de las instituciones más importantes en la atención a los ciudadanos.

1.3 Definición del problema

El Sistema Nacional de Emergencias Nueve, Uno, Uno (911), es una institución de primera respuesta del Estado de Honduras, que brinda ayuda a las personas que soliciten sus servicios para sobrellevar alguna emergencia; sea esta policial, médica o de otra índole. Sin embargo, el personal de la institución que está para dar respuesta a estas situaciones podría no estar del todo concentrado debido a aspectos laborales que le pueden distraer de cumplir con sus funciones y representar la diferencia entre la vida y la muerte de alguna persona que

solicita los servicios de emergencia. En este sentido se vuelve sumamente importante el evaluar la satisfacción laboral en el que se desenvuelven para el logro de una mejor atención al usuario y fomentar un mejor ambiente laboral.

1.4 Preguntas

1) ¿Cuál es el nivel de Clima y Satisfacción Laboral del Sistema Nacional de Emergencias?

2) ¿Por qué un adecuado Clima y Satisfacción Laboral del Sistema Nacional de Emergencias, influye positivamente en los empleados operativos, específicamente en los Receptores de Llamadas?

3) ¿Qué aspectos requieren mejora dentro del Clima y Satisfacción Laboral del Sistema Nacional de Emergencias?

4) ¿Qué acciones se pueden proponer para mejorar la satisfacción laboral de los empleados del departamento de recepción de llamadas?

5) ¿Cómo consideran el desempeño de los empleados receptores de llamadas según sus superiores?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Analizar el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral y de los empleados del Sistema Nacional de Emergencias 911, específicamente del área de Receptores de Llamadas, de tal forma que permita proponer mejoras para el logro de la eficacia requerida en la institución.

1.5.2 Específicos

1. Analizar la satisfacción laboral de los empleados en el área de Recepción de Llamadas del Sistema Nacional de Emergencias 911
2. Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados en el área de Recepción de Llamadas del Sistema Nacional de Emergencias 911
3. Determinar los aspectos que requieren mejora dentro de la Satisfacción Laboral del Sistema Nacional de Emergencias 911
4. Proponer acciones para mejorar el clima y satisfacción laboral de los empleados del departamento de recepción de llamadas
5. Evaluar el desempeño de los empleados operadores del departamento de recepción de llamadas

1.6 Justificación

Los trabajadores satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes (Robbins, 2004). Es de gran necesidad la satisfacción laboral para obtener todo el esfuerzo de los operadores del Sistema Nacional de Emergencias 911, el cual debe brindar una atención de prioridad y de calidad a todas las personas que soliciten pronta respuesta a sus llamadas de emergencia.

La Evaluación de Desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los trabajadores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los trabajadores en cómo conseguir los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el quehacer del trabajador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto le ayudará al trabajador a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo. (Mogollón Rey, 2013)

El Sistema Nacional de Emergencias 911, atiende a todo aquel ciudadano que tenga una emergencia relacionada con seguridad, atención sanitaria, extinción de incendios, salvamento o protección civil, por lo que es vital que los operadores estén concentrados y comprometidos al momento de realizar sus labores, ya que de ello pueden depender la vida o integridad humana de los nacionales o extranjeros en el territorio hondureño, por lo que se vuelve prioritario el conocer aquellos aspectos que pueden poner en riesgo la calidad y profesionalismo de la institución.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

El contexto económico político y social en el que vive la juventud centroamericana no es el más favorable, ni el más alentador para su desarrollo integral. La región centroamericana es considerada una región joven, es decir con un alto porcentaje de población joven. (Grau Crespo, 2013)

En lo concerniente a la tasa de participación laboral, la situación de Honduras coincide con la regional. Un poco más de la mitad (el 54 por ciento en 2010) de la población en edad de trabajar es económicamente activa. No obstante, la participación laboral de las mujeres es, junto a la de República Dominicana, la más baja de América Latina, aunque con tendencia al aumento (del 37 por ciento en 2010). La alta ruralidad del país y el pago de salarios más bajos en la agricultura seguramente explican esta baja participación laboral femenina en las áreas rurales (en las áreas urbanas, la participación es mayor). Además, la elevada cantidad de hijos por familia — en particular, en los hogares más pobres — es un obstáculo para la participación laboral de las mujeres. (Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 2013)

El desempleo y el subempleo en Honduras tienen sus orígenes en la precariedad de la economía que no logra crecer a niveles que le permita ampliar su capacidad instalada, a través del desarrollo de programas y proyectos de inversión tanto pública como privada. La economía sólo logró crecer a tasas arriba de 6% entre 2004 y 2007, antes y después de ese periodo, la economía no ha logrado crecimientos importantes que propicien condiciones adecuadas de empleo y subempleo, por lo que las tasas de subempleo principalmente invisible, son las que se muestran más elevadas. (SECRETARIA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2013)

La población joven busca mejores expectativas y condiciones laborales y debido a su alto uso de la tecnología, buscan empleos que puedan desempeñarse utilizándola. Es cada vez más frecuente que la población joven económicamente activa trabaje en áreas informáticas o centros de atención telefónica (call centers). De acuerdo con el Ministerio de

la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social (2013), estos servicios (call centers) se comenzaron a desarrollar en Honduras desde el 2008, sin embargo, su ritmo de crecimiento ha sido acelerado, permitiendo la creación de 25 mil puestos de trabajo, ubicándose en el 3er puesto en relación a los otros países de Centroamérica.

Para Honduras en este mercado, las plazas que corresponden a agentes de llamadas se encuentran en alrededor de 7,000 a nivel nacional. Sin embargo, se proyecta que estas aumenten en 70%, incrementándose al cierre de este año en 5 000 más. El 95% de las personas que trabajan en los call centers son jóvenes en edades de entre 18 a 29 años y el sueldo mensual se encuentra entre US\$ 350 – US\$ 650. (Prom Perú, 2015)

En el año 2016, se crea el Sistema Nacional de Emergencia 911 de Honduras con el fin de atender emergencias telefónicas ya sea en materia de seguridad, atención sanitaria, convivencia ciudadana, extinción de incendios y otras que demanden acciones de salvamento o protección civil, realizadas por ciudadanos nacionales o extranjeros que residan en Honduras.

Los centros de atención 911 tienen su origen en Estados Unidos donde los despachadores y tomadores de llamadas representan aproximadamente menos del 8% de todos los empleados del departamento de policía (Reaves, 2010). En general, no se despliegan y no están a la vanguardia de las actividades de campo a menos que sean miembros de equipos de respuesta táctica, que se desarrollan con unidades especiales de armas y tácticas (SWAT) para emergencias situacionales extremas. En su mayor parte, los despachadores están excluidos de los elogios comunes, el reconocimiento y la gloria del trabajo policial otorgado a sus homólogos jurados (Miller, 1995)

La exclusión de los despachadores de las sesiones informativas posteriores al incidente y la denegación de otros mecanismos provisionales de respuesta proporcionados a otro personal son contradictorias porque los despachadores brindan un salvavidas de apoyo al personal de campo y teóricamente sufren las mismas respuestas fisiológicas de lucha o huida que el personal de campo (Williams, 1996)). Aunque los despachadores tienen una importante inversión emocional en la seguridad de todos los oficiales a su cargo (Meyer &

& Clements, 1998), su incapacidad para participar en programas conciliatorios junto con la falta de reconocimiento puede aumentar el estrés inherente a su trabajo (Milender, 1988)

La complejidad del manejo de emergencias, junto a la exigencia de responder mejor a las situaciones en crisis, ha aumentado la necesidad de contar con un sistema regulado, flexible y capaz de administrar la información proveniente de los distintos escenarios con el propósito de mejorar los procesos de toma de decisiones. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja, 2009)

2.2 Teoría de sustento

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene. (Chiavenato, 2011)

A partir de 1996, y de acuerdo con las ideas difundidas por Peter Drucker, las empresas comienzan a gestionar los nuevos conceptos vinculados al trabajador del conocimiento. Los sistemas de producción incorporan autómatas programables, erosionando las profesiones tradicionales. Las nuevas tecnologías demandan un trabajador con mayores polivalencias, nuevos conocimientos y responsabilidades. (Sarriés Sanz & Casares García, 2008)

Se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano; ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigidas hacia el entorno o ambiente organizacional. (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009)

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la

satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral, contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas. (Fuentes, 2012)

Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente. (Ramos, 2012)

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos de clima organizacional (Cortés, 2009)

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para (Weinert, 1987) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Para emprender una investigación de clima organizacional cimentada en lo mencionado, es importante definir que una organización está compuesta por una serie de variables (Alcántar Ruiz, Treviño Treviño, & Martínez Flores, 2015), calificadas por los individuos, que determinan el clima e influyen en el comportamiento de sus miembros. El clima organizacional es un componente multidimensional establecido por la estructura organizacional, el tamaño de la organización, los modos de comunicación, los estilos de dirección, entre otros (Caligiore Corrales & Díaz Sosa, 2003). Y que se pueden asociar en dos grupos: estructura organizacional y procesos organizacionales (Brunet, 1987). La estructura organizacional corresponde a las diferentes formas en las cuales se puede dividir el trabajo y coordinarlo para alcanzar el logro de los objetivos; está conformada por tres aspectos (Hutt, 2007):

(Chiavenato, 2011) señala que de la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no. El proceso de selección nunca ha sido fácil pero más difícil es el retener el personal valioso por lo que la integración de las metodologías es sumamente importante en este estudio.

(Chiavenato, 2011) define “Puesto” como un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la

organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. Cabe mencionar que los perfiles de puesto no siempre son diseñados por el área de Recursos Humanos, en muchos casos los encargados de cada área diseñan los puestos de sus subordinados ya que son ellos los que conocen las necesidades de cada departamento.

2.2.1 Análisis de Metodologías

Se ha definido el uso dos metodologías, la primera basada en la evaluación de la satisfacción laboral y una segunda complementaria acerca de la evaluación de desempeño laboral. Esta segunda se aplicará para conocer la opinión de los jefes del departamento de llamadas sobre el desempeño de los empleados a los cuales se les evalúa su satisfacción laboral.

2.2.1.1 Clima y satisfacción Laboral

Estudios independientes efectuados entre los trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años indican, por lo general, que la mayoría de los trabajadores están más satisfechos que insatisfechos con sus empleos. Sin embargo, deben mencionarse dos salvedades. En primer lugar, como ya se dijo, los niveles de satisfacción en Estados Unidos parecen ir en disminución. En segundo lugar, las investigaciones muestran que los niveles de satisfacción varían mucho en función de la faceta del trabajo de cuya satisfacción se hable. (Robbins, 2004)

La calidad es uno de los aspectos que más influyen en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos. Cualquier persona —desde el más humilde obrero hasta el de más alto nivel en la escala, desde el menos calificado hasta el mejor preparado— considera importante tener libertad de expresión, sentir que se le escucha y que es capaz de cambiar las cosas. La persona necesita sentir que tiene influencia en la organización, en su trabajo, en la calidad de los productos o servicios y en los procesos de la organización. (Chiavenato, 2011)

El reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore Corrales & Díaz Sosa, Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso, 2003)

2.2.1.2 Desempeño Laboral

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Se puede decir entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. (Mogollón Rey, 2013)

(Dessler & Varela, 2011) Exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

- Ensayos críticos. Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial de la secretaría o asistente, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- Incidentes críticos. Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.
- Escala gráfica de calificación. Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificará por medio de escalas graduadas.
- Escala de calificación basada en el comportamiento. Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.
- Comparación forzada. Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

Una noción básica de lo que típicamente se entiende por evaluación de desempeño (ED a partir de ahora) podría ser: una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo –usualmente un año- por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no. Este ejercicio, que se pretende sea interactivo, a través normalmente de una reunión cara a cara, sirve para sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la

eficacia de ese empleado para el futuro. Por eso, el ejercicio de la ED suele tener una segunda parte dedicada a planificar el futuro, tanto del contenido del trabajo como de las acciones de mejora a emprender por el individuo. El aspecto formal de la ED queda configurado por el informe o formulario que se realiza siguiendo unas pautas reglamentadas en un procedimiento o política de ED. (Corral, 2007)

2.2.2 Antecedentes de metodologías previas

Existen innumerables métodos para evaluar el clima organizacional, desde hace mucho tiempo, los investigadores se han dado a la tarea de evaluar el clima organizacional, Gavin (1975) Evaluó las relaciones entre las percepciones del ambiente laboral y los índices de bienestar psicológico y de salud, considerando riesgos y desafíos con base en la estructura organizacional, recompensas laborales y confianza.

Pritchard y Karasick (1973) Estudió la relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo mediante el relacionamiento entre rendimiento y remuneración además de los niveles de ambición de los empleados de la empresa y su impacto en el clima organizacional.

(Toro, 2010) Diseñó un instrumento de medición de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano tomando en cuenta la disponibilidad de recursos, claridad organizacional, valores colectivos y disposición al esfuerzo.

(Polanco, 2014) Estudió el clima laboral de Instituto Tecnológico de Administración de Empresas concluyendo que también el clima laboral impacta por las relaciones humanas presentes dentro de la institución y es favorecida por la interacción entre los individuos dentro de la organización en este caso educativa. En cuanto a la satisfacción laboral, es evidente que los docentes están insatisfechos con respuestas a los insatisfactorios laborales por encima de 20 y 30%, en tanto que los satisfactores laborales, alcanzaron expresiones de entre 1.33-5.33%.

(Merino, 2010) Estudió el nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque encontrando que las mismas se encuentran entre un nivel medio y bajo, dado que tan solo el 30% presentó un alto nivel de satisfacción. El nivel de satisfacción de los trabajadores de Lambayeque con respecto al trabajo que realizan se encuentra muy diversificada, dado que los resultados son proporcionales con un nivel bajo tenemos al 35%, en un nivel medio 33% y con un alto nivel tan sólo 32%.

(Esparderos Narciso, 2016) Concluyó en su estudio que el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores se encuentra alto, es por ello que se caracterizan por tener actitudes tales como la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y estado de ánimo en el trabajo. Adicionalmente el nivel de desempeño laboral en los individuos se encuentra alto, por lo tanto, manifiestan actitudes tales como responsabilidad, productividad, motivación, eficiencia y trabajo en equipo.

(Chiang Vega, Méndez Urra, & Sánchez Bernaldes, 2010) Estudiaron las correlaciones entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral entre ambas variables nos indican que los trabajadores a medida que su orientación al logro aumenta, su satisfacción con las oportunidades de desarrollo disminuye, esto se debe a que, por su bajo nivel de escolaridad, ellos no pueden acceder a un cargo de mayor responsabilidad y sólo se orientaran a cumplir los objetivos y metas propuestos por la jefatura.

2.2.3 Análisis crítico de la metodología

La metodología de evaluación de clima laboral es ampliamente utilizada en aquellas organizaciones que quieren lograr los mejores ambientes de trabajo y los mejores rendimientos de su personal. Evaluar el clima laboral es según varios autores, el primer paso para el rediseño de las empresas, reestablecer objetivos y conocer la satisfacción de los empleados.

La evaluación de desempeño es una herramienta complementaria a diferentes procesos de los recursos humanos, incluyendo el clima y satisfacción laboral, se pretende

evaluar el desempeño de los empleados adaptando metodologías que han sido usadas por otros autores y tratando de implementarle de la mejor forma posible para lograr obtener resultados contrastantes con el clima y satisfacción laboral.

(Dessler & Varela, 2011), menciona que algunas evaluaciones fracasan debido a que los subordinados no son informados de antemano del tiempo exacto en que se espera que logren un desempeño aceptable. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes en las formas y procedimientos utilizados para realizar la evaluación.

Se debe de contemplar el utilizar herramientas adecuadas, que motiven respuestas sinceras y sin levantar falsas expectativas ya que uno de los mayores problemas al levantar evaluaciones que midan desempeño o satisfacción laboral es la incertidumbre del personal de las verdaderas razones por las cuales se les consulta sobre los temas.

2.3 Conceptualización

Se conceptualizan términos utilizados en el estudio de Clima y Satisfacción Laboral.

La satisfacción en el trabajo, según (Hannoun, 2011) se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

El concepto clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente

organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Fuentes, 2012)

(Chiavenato, 2011) Definía al clima laboral como el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

(Robbins, 2004) Define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia el trabajo.

(Corral, 2007) Define el marco contextual de la Evaluación de Desempeño como la gestión de desempeño individual (en inglés, *Individual Performance Management*) trasciende por tanto el ejercicio central de ese proceso, la evaluación de desempeño (en inglés, *Performance Appraisal o Performance Evaluation*). De hecho, es tan amplio que algunos autores han llegado a defender que es la responsabilidad fundamental de la labor gerencial. En torno a ella giran desde luego tareas típicas del manager, y por lo tanto competencia consultiva de los profesionales de los recursos humanos, como son:

- La definición de objetivos
- La delegación
- El coaching
- La corrección de un rendimiento inadecuado
- El reconocimiento del trabajo bien hecho
- La recompensa formal o informal
- La justificación de la revisión salarial
- La identificación de áreas de mejora personal

- La identificación de fortalezas personales
- La valoración del potencial
- La planificación del trabajo
- La planificación del desarrollo profesional
- La planificación de la carrera profesional
- La revisión del contrato laboral psicológico

El Coeficiente Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (Hernández Sampieri, 2003). Este índice de consistencia interna puede ser calculado manualmente o en Excel de dos formas: 1) Mediante la varianza de los ítems o 2) Mediante la matriz de correlación. (Bojórquez Molina, López Aranda, Hernández Flores, & Jiménez López, 2013)

2.4 Instrumentos Utilizados

2.4.1 Clima y Satisfacción Laboral

Para operativizar la metodología se estudian diferentes instrumentos utilizados por otros autores que hacen referencia al análisis del clima y satisfacción laboral e incluyen trabajos realizados en diferentes áreas y bajo diferentes análisis para encontrar las herramientas más adecuadas al entorno laboral del Sistema Nacional de Emergencia 911.

(Machorro, Rosado, & Romero, 2015) Menciona que el instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

(Noriega Bravo & Pría Barros, 2011) Diseñan un instrumento en el que se establecen 5 dimensiones y 20 criterios en el orden estructural, conductual y de procesos. Para la selección tanto de dimensiones como de criterios se tomó en cuenta los puntos de vista de “jefes” y operarios, a fin de que los aspectos a examinar fueran significativos y pudieran trazar lo mejor posible la imagen del clima objeto de estudio. Lo que denota la importancia de la exploración previa antes de realizar el instrumento a utilizar.

(Gómez Rada, 2012) Elabora tres pruebas piloto a la que se les denominó Instrumentos para la Medición de Clima Organizacional en Instituciones de Educación, uno dirigida a docentes, otra dirigida a estudiantes y uno último dirigido al personal administrativo. Estos modelos fueron construidos a partir del modelo de clima desarrollado por Fox y Colaboradores (1973) y Howard (1973).

Escala Likert es una escala de medición que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos (Malave, 2007). Dentro de los aspectos constitutivos de la escala tipo Likert, es importante resaltar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta de acuerdo al instrumento seleccionado. A continuación las alternativas y valores más usados:

5=Muy de Acuerdo.

4=De Acuerdo.

3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

2=En desacuerdo.

1=Muy en desacuerdo.

2.4.2 Evaluación de desempeño

Alfaro (2007) citado por (Mejía Chan, 2012), menciona en su tesis “propuesta de un proceso de evaluación de competencias laborales para seleccionar personal de servicio al cliente a través de Assessment center en una empresa de venta directa” tuvo como objetivo elaborar una propuesta de un proceso de evaluación de competencias para seleccionar personal de servicio al cliente en una empresa de venta directa a través de Assessment Center que incluya los elementos esenciales para su posterior aplicación. La muestra estuvo compuesta por tres expertos en el área de servicio al cliente, quienes validaron las competencias laborales. Asimismo, se eligió al azar un grupo de 100 personas (clientes), a quienes se les aplicó el instrumento, con el objetivo de contar con información de ambos puntos de vista expertos y clientes.

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Esta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallan las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. (Brazzolotto, 2012)

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo. (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012)

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000)

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado de Perú (FONAFE), cuenta con una herramienta descargable y adaptable a diferentes empresas. La encuesta cuenta con 6 etapas de evaluación: Competencias, Cumplimiento del Plan Operativo Institucional, Apreciación General, Resultados, Comentarios y Desarrollo. Esta metodología ha sido adaptada para este estudio ya que cumple con los requerimientos del Sistema Nacional de Emergencia 911

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Metodología de Medición de Clima y Satisfacción Laboral

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación a utilizar es el descriptivo ya que se analizarán características de la satisfacción de las personas laborando como receptores de llamadas de la institución.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El estudio se limita a las instalaciones del Sistema Nacional de Emergencias 911, específicamente en el área de receptores de llamadas de la línea de emergencia. Actualmente cuenta aproximadamente con 1100 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en Tegucigalpa y San Pedro Sula, todo el personal en diferentes áreas de la institución (personal administrativo y operativo) logrando un equilibrio que permite realizar las gestiones solicitadas por las personas que llaman al 911.

El personal está distribuido en 10 gerencias y 2 de personal operativo:

Personal Operativo:

- Receptores de llamadas
- Video vigilancia

Personal Administrativo

- Administración
- Centro de Excelencia Formativa
- Comunicaciones
- Secretaria General
- Servicios generales

- Recursos Humanos
- Transparencia
- Asesoría Legal
- Planeación y Desarrollo
- Proyectos

3.1.3 Población y muestra

El área de Receptores de llamadas está constituida por 6 grupos de 20 personas en cada uno de los mismos, los cuales pasan en constante trabajo, de acuerdo al flujo de las llamadas en diferentes turnos distribuidos por grupos respectivamente; por lo que, para realizar una muestra, se aprovechan las condiciones del trabajo para la aplicación de las encuestas ya que los mismos a la hora de salir los espera el transporte los cuales están sincronizados por tiempos de salida y entrada. Se decide, de acuerdo con la fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

N: 120 es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

Tabla 1. Valores k más utilizados y sus niveles de confianza.

De acuerdo con la información del Sistema Nacional de Emergencias 911:

$$N=120$$

$$K=1.65$$

$$e=6$$

$$p=0.5$$

$$q=0.5$$

Total muestra: 75

Se decidió trabajar con una muestra de 75 personas al azar de cada uno de los 6 grupos, de esta manera obtener resultados de la encuesta previamente establecida, de esta manera se obtendrá un porcentaje acertado del Clima y Satisfacción laboral, ya que estos se desenvuelven en las mismas condiciones de trabajo, y bajo la misma presión laboral.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Tomando en cuenta la revisión bibliográfica y la experiencia de otros autores, se elaboró una encuesta, basada en la opinión de cada empleado construyendo una investigación cuantitativa. En ella los empleados del área de Receptores de Llamadas del Sistema Nacional de Emergencias 911 responden 38 preguntas más generales de las que se tiene previsto extraer el máximo de información, en cuanto a la satisfacción laboral de los mencionados anteriormente.

La encuesta consta de 11 apartados más aspectos generales en los cuales se toman, entre otros, edad, tiempo de laborar para la institución, género y escolaridad. Los 11 apartados consideran aspectos de trabajo en cada unidad, ambiente laboral, actitudes de los superiores, remuneración y beneficios, motivación personal, comunicación, relacionamiento, capacitación y manejo de conflictos.

La encuesta tiene una aclaración que es realizada con fines académicos y en que en ningún momento la identidad de los encuestados será expuesta a la institución o superiores. Además, incluye una escala de medición tipo Likert con escala de 1 a 5 en el que 5 es el más favorable. Anexo 1

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Fecha	Sede	Número de encuestas levantadas
07/05/2018	S.P.S.	4
08/05/2018	S.P.S.	5
09/05/2018	S.P.S.	5
10/05/2018	S.P.S.	4
15/05/2018	S.P.S.	5
17/05/2018	S.P.S.	5
18/05/2018	S.P.S.	5
21/05/2018	TGU	6
22/05/2018	TGU	5
23/05/2018	TGU	4
24/05/2018	TGU	5
25/05/2018	TGU	4

28/05/2018	TGU	5
29/05/2018	TGU	4
30/05/2018	TGU	4
31/05/2018	TGU	5

Tabla 2. Fecha y Lugar de recolección de datos Clima y Satisfacción Laboral

Los datos fueron recolectados en 16 días de una forma aleatoria incluyendo a los empleados en el área de recepción de llamadas de los dos centros que existen en el país ubicados en Tegucigalpa y San Pedro Sula. Las encuestas fueron llenadas a manera de entrevista para garantizar el entendimiento de la misma por los empleados receptores de llamadas de la institución. Durante el desarrollo se realizaron preguntas adicionales para aclarar un tema y anotadas sus respuestas por el entrevistador.

Los datos recolectados fueron procesados en tablas de procesamiento de datos de Excel MS, además de la tabulación misma, se realizó medición del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento además de una evaluación del modelo que incluye un factor más de los establecidos por Brunet, y un análisis de cada sección de preguntas.

3.2 Metodología de Evaluación de Desempeño

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Se utiliza el tipo de investigación descriptivo, se analizarán los aspectos principales de la evaluación de desempeño de las personas laborando como receptores de llamadas de la institución.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El estudio se realizará en las instalaciones del Sistema Nacional de Emergencias 911, específicamente en el área de receptores de llamadas de la línea de emergencia donde actualmente laboran 120 personas distribuidas en 6 grupos de trabajo de 20 personas cada uno.

3.2.3 Población y muestra

El área de Receptores de llamadas, está constituida por 120 personas las cuales se consideran la población de la investigación, se utiliza la fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

N: 120 es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

e: es el error mastral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

De acuerdo con la información del Sistema Nacional de Emergencias 911:

$N=120$

$K=1.65$

$e=6$

$p=0.5$

$q=0.5$

Muestra: 75

Se tomaron las 75 personas evaluadas en la metodología anterior, para evitar sesgo en los resultados.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se adaptó un formato de evaluación de Desempeño Laboral del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado de Perú, el cual fue aplicado por los 12 supervisores de área (6 por ciudad) evaluando el desempeño de los empleados del área de Receptores de Llamadas del Sistema Nacional de Emergencias 911. El formato consta de 6 secciones:

- I. Cumplimiento de POI
- II. Apreciación General
- III. Resultados
- IV. Comentarios
- V. Desarrollo

El primero a su vez se divide en 8 secciones que recogen las principales características de desempeño de los empleados.

Las primeras secciones se diseñaron para ser medidas bajo la escala Likert y las últimas dos se deben describir las oportunidades de mejora y crecimiento del empleado.

Anexo 2

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Los formatos fueron llenados por los 12 supervisores de área, quienes se les pidió que de manera objetiva llenaran cada sección de la encuesta, el proceso duró 8 días en total en ambas ciudades.

Fecha	Sede	Número de encuestas levantadas
29/05/2018	S.P.S. y TGU	13
30/05/2018	S.P.S. y TGU	13
31/05/2018	TGU	8
04/06/2018	S.P.S. y TGU	13
05/06/2018	S.P.S.	6
06/06/2018	S.P.S.	7
07/06/2018	S.P.S.	6
08/06/2018	TGU	9

Tabla 3. Fecha y Lugar de recolección de datos Desempeño Laboral

Los datos fueron procesados en una hoja de cálculo de Excel MS utilizando el formato de tabulación original de FONAFE que proporciona resultados agrupados por las 3 categorías estudiadas y las cuales posteriormente fueron analizadas una a una mediante gráficos descriptivos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

El Sistema Nacional de Emergencias Nueve, Uno, Uno (SNE 911), se creó como un servicio público y de seguridad nacional responsable de las llamadas de emergencia dirigidas al número de teléfono único 911, realizada por cualquier persona nacional o extranjera que resida en todo el territorio nacional hondureño, que requiera seguridad, atención sanitaria, extinción de incendios, salvamento o protección civil, procurando dar respuesta inmediata coordinada y de calidad.

4.1.2 Cultura Organizacional

El Sistema Nacional de Emergencias 911, es un ente gubernamental el cual tiene bien definida su visión, misión, valores y objetivos, actualmente carece de un código de ética, pero está en planes de elaboración por el departamento de Recursos Humanos. Su visión, misión y objetivos son transmitidos a los colaboradores a través de un programa de talleres de formación en valores.

El ambiente de trabajo es agradable. Las personas son jóvenes, con edades de 18 a 35, incluyendo el nivel gerencial. Se usa un lenguaje natural y técnico en ocasiones. La comunicación por escrito es a través del correo electrónico de la empresa. De manera verbal, se realiza de manera vertical, en ambas vías, descendente y ascendente.

4.2 Proceso actual:

4.2.1 Descripción de los procesos

En el 911 cada uno de los procesos está bien documentados y son de libre acceso interno para sus empleados para que puedan estar enterados de los pasos a seguir en cada una de las actividades diarias a realizar en la parte operativa, como también los procesos legales y de recursos humanos.

También se cuenta con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública se considera un instrumento que viene a regular y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas de los funcionarios públicos de los gobiernos. De este y otros aspectos de relevancia, surge la importancia de que la ciudadanía conozca su contenido.

El 911 tiene un centro de recepción de llamadas especializado donde son recibidos los reportes de los incidentes de la ciudadanía y a su vez cuenta con un sistema de monitoreo vía cámaras ubicados en las diferentes zonas de las principales ciudad de nuestro país, desde este centro de operaciones se distribuyen las asignaciones a diferentes instituciones entre algunas se pueden mencionar: Policía Militar, Policía Nacional, Cruz Roja, COPECO, Bomberos y además cuentan con ayuda psicológica para los casos que lo ameriten según la llamada recibida, a los cuales se les denomina psicólogos de intervención en crisis.

Cuando un ciudadano reporte un incidente a través del número telefónico 911, la llamada es recibida por un agente especializado en el centro de operaciones. Estos agentes están entrenados para manejar la llamada con el mayor profesionalismo y apegándose a protocolos internacionales de emergencia y a su vez ellos proporcionan al departamento especializado que atenderá la emergencia o incidente reportado.

4.2.2 Análisis del personal

SNE tiene una estructura alta, de cinco niveles. Su diseño es centralizado, las tareas están bien definidas para cada puesto. También es descentralizada porque existe delegación de toma de decisiones en los gerentes y jefes de área. En esta área se encuentran los procedimientos documentados y políticas a seguir para normar las tareas.

La estructura organizacional es mecanicista, debido a la definición de una jerarquía, centralización y especialización de funciones. Su organigrama corresponde a un modelo funcional, donde las funciones están organizadas por departamentos.

SNE es una empresa socialmente responsable, tanto con sus empleados, consumidores, proveedores y las comunidades donde tiene presencia.

4.3 Método de medición a ser aplicado

Se han utilizado el método de investigación descriptivo, mediante el cual se analizarán los aspectos principales de la evaluación de desempeño de las personas laborando como receptores de llamadas de la institución, para obtener datos relevantes sobre el clima laboral en el Sistema Nacional de Emergencias 911.

4.3.1 Justificación

Se empleó este método de medición de información ya que la metodología de evaluación de clima laboral, responde a aspectos administrativo-descriptivos por lo que se volvía necesario, el dialogar con una muestra significativa que diera un acercamiento de la percepción de las condiciones laborales en la institución y de aquellas debilidades que pueden surgir del quehacer diario.

Las encuestas permitieron medir además de conocimiento de los empleados en temas relacionados a su contratación, la percepción que tienen de sus compañeros de trabajo y de las funciones de estos por lo que se considera el método apropiado para estos casos.

4.3.2 Aplicación

Se tomó la decisión de evaluar una muestra de 75 empleados el área de recepción de llamadas, ya que es en donde se concentra la mayor cantidad de colaboradores, por lo que se decidió realizar la evaluación a estos mismos, por ser un trabajo que depende de diferentes

horarios, turnos y carga de trabajo, se decidió tomar una muestra del personal de esta área, y con esto poder obtener una muestra significativa.

La encuesta de evaluación con escala Likert, contiene preguntas estratégicamente elegidas para evaluar el clima laboral de la institución, y así obtener el máximo de información, desde las relaciones interpersonales-laborales hasta el servicio de la comida que es brindado dentro de la institución.

4.3.3 Resultados

4.3.3.1 Resultados de la metodología 1 Satisfacción Laboral

Los resultados son basados en las respuestas a la encuesta aplicada a los 75 empleados del área de recepción de llamadas, se utilizan gráficas para visualizar de la mejor manera los resultados en el pie de la cual se acompaña una breve explicación.

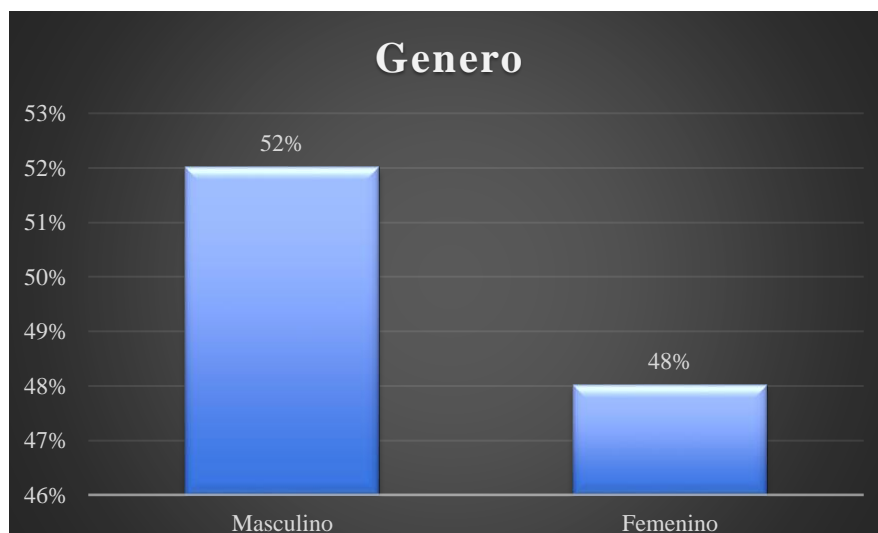


Figura 2. Género del Personal

Entre el personal laboral de la institución, el 52% son representados por el género masculino y el 48% femenino, lo que denota una tendencia a la igualdad de género en el proceso de contratación.

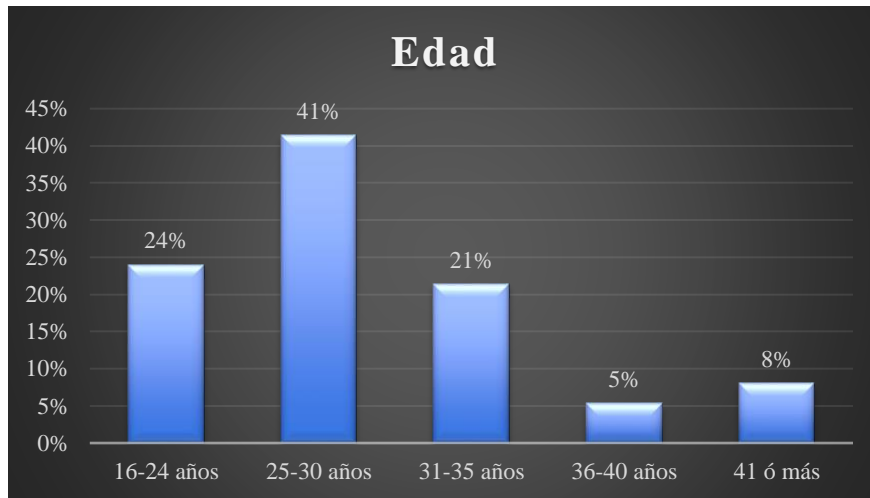


Figura 3. Rango de edades del personal

El rango de edad predominante en los empleados es de 25 a 30 años, representando un 41%, seguido del rango de 16 a 24 constituyendo un 24%, el 21% se encuentra entre 31 a 35 años, el 5% del personal tiene edades entre los 36 a 40 y el 8% tiene 41 años o más, por lo que se cuenta con una población de personal bastante joven en la institución, solo el 13% supera los 36 años.

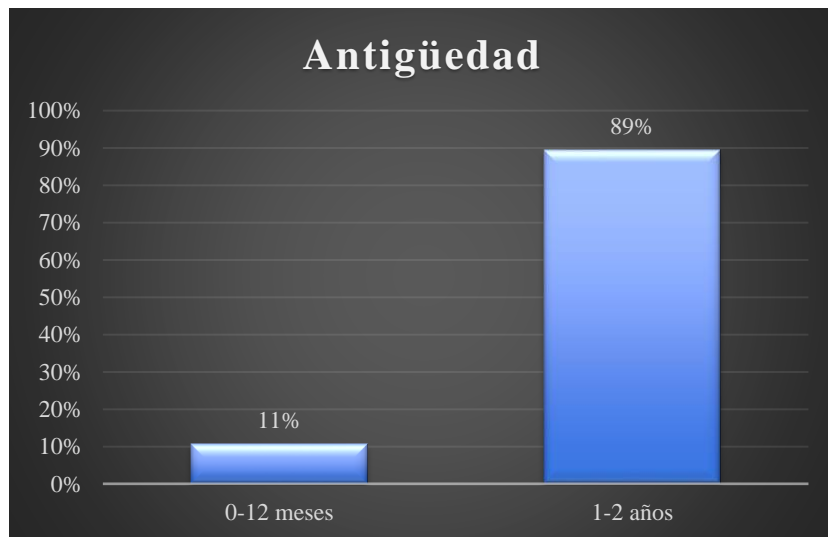


Figura 4. Antigüedad Laboral del Personal

El 89% de los empleados tienen una antigüedad laboral de 1 a 2 años, y un 11% de 0 a 12 meses; aunque la organización es de reciente creación (dos años de vida), se estima una baja rotación de personal lo que es un buen indicativo.

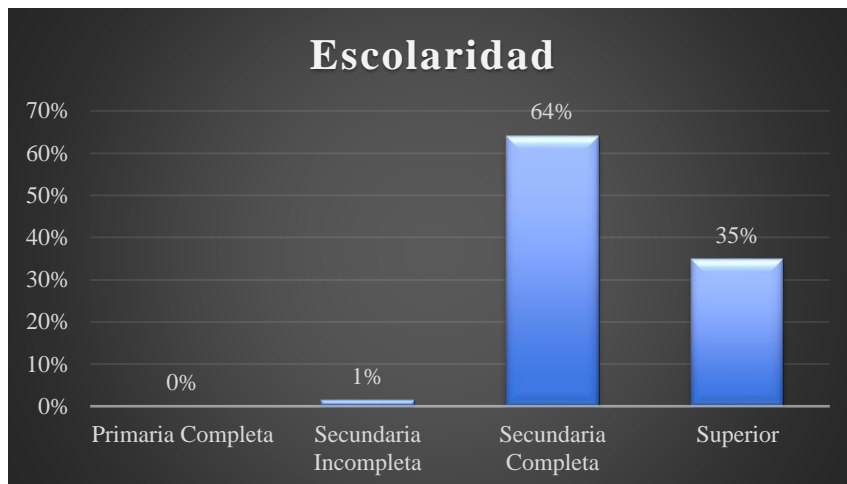


Figura 5. Escolaridad máxima del Personal

El 64% de los empleados del área de recepción de llamadas del 911 completaron su educación secundaria, el 35% cuenta con estudios superiores y el 1% no ha completado la secundaria; asimismo, se muestra que todos completaron su educación primaria.



Figura 6. Apreciación de la distribución del trabajo

Al consultar a los empleados si consideraban que el trabajo estaba bien distribuido, el 43% esta totalmente de acuerdo, el 28% de acuerdo, el 19% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 5% esta en desacuerdo y otro 5% totalmente en desacuerdo.



Figura 7. Consideración acerca de la distribución de puestos

Al consultar sobre la distribución de los puestos de trabajo, el 31% esta totalmente de acuerdo, el 29% esta en desacuerdo, el 19% esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% se manifestó de acuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

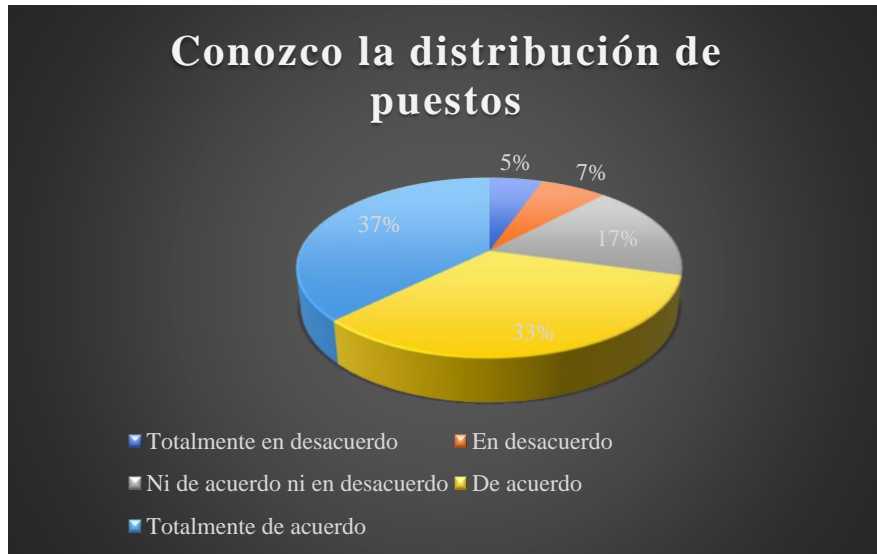


Figura 8. Conocimiento acerca de la distribución de puestos

Al consultar a los empleados si conocían acerca de la distribución de puestos el 37% expreso estar totalmente de acuerdo, el 33% de acuerdo, el 17% contesto estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 7% en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo.

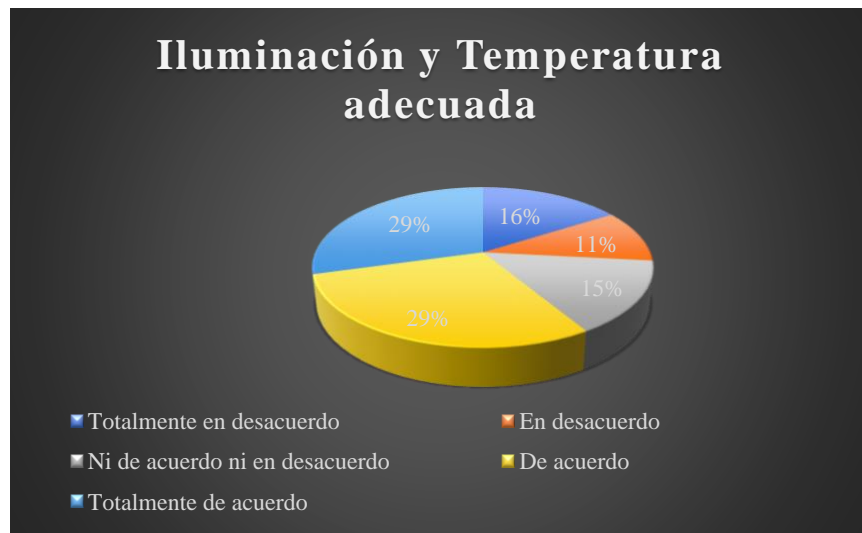


Figura 9. Iluminación y Temperatura Adecuada

Sobre las condiciones de luz en el área de trabajo, el 29% esta de acuerdo, otro 29% esta totalmente de acuerdo, el 16% esta totalmente desacuerdo, el 15% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 11% esta en desacuerdo.



Figura 10. Disposición de espacio para trabajar

Sobre la disposición de espacio para trabajar el 25% esta de acuerdo, hay un 24% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 24% esta totalmente de acuerdo, el 20% esta en desacuerdo y el 7% totalmente en desacuerdo.

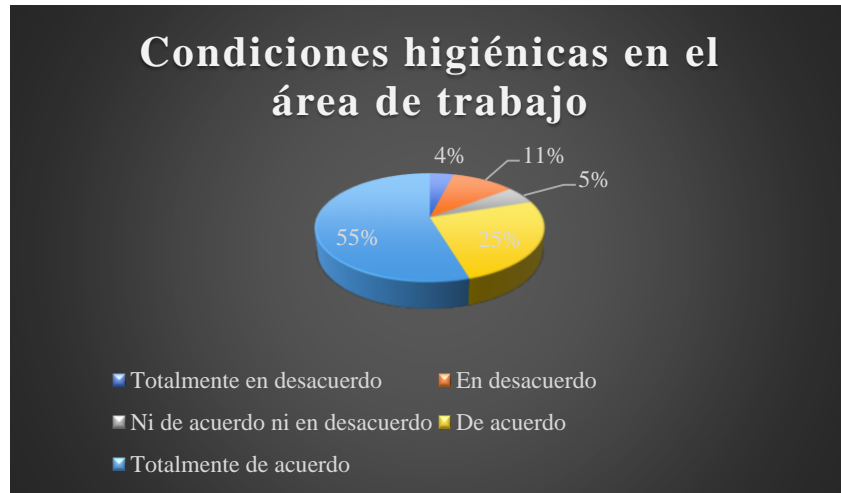


Figura 11. Condiciones higiénicas en el área de trabajo

El 55% del personal considera estar totalmente de acuerdo con las condiciones higiénicas en el área de trabajo, el 25% está de acuerdo, el 11% en desacuerdo, el 5% expresó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 4% está en total desacuerdo.



Figura 12. Mi jefe me trata con respeto y amabilidad

A la consulta si el jefe lo trata con respeto y amabilidad el 35% dice estar en desacuerdo, el 25% de acuerdo, el 16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% está totalmente de acuerdo y el 11% está totalmente en desacuerdo.



Figura 13. Mi jefe está al corriente de las actividades que realizo

Al consultar sobre el conocimiento del jefe sobre las actividades realizadas, el 40% esta en desacuerdo, el 25% esta de acuerdo, el 20% esta totalmente en desacuerdo, el 13% esta totalmente de acuerdo, y el 2% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

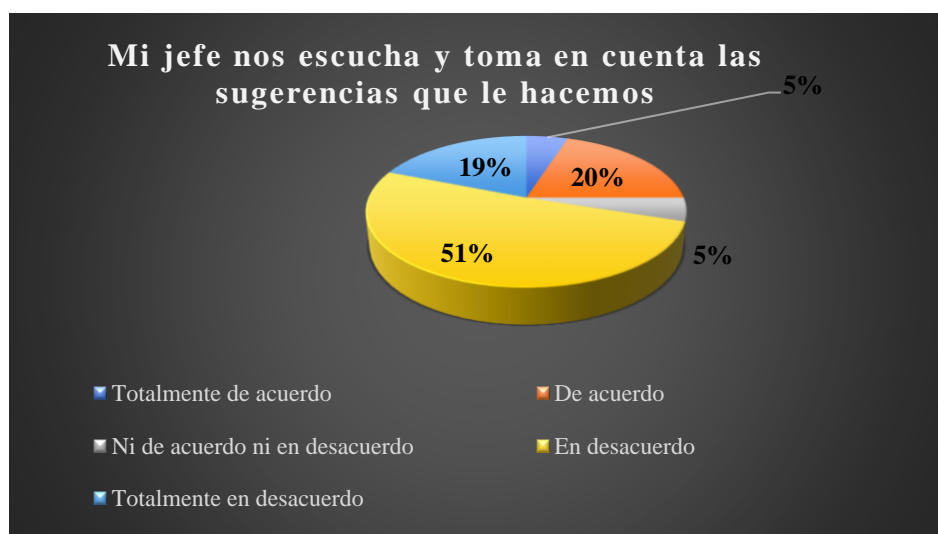


Figura 14. Mi jefe nos escucha y toma en cuenta las sugerencias que le hacemos

El 51% de los encuestados en desacuerdo a la pregunta mi jefe nos escucha y toma en cuenta las sugerencias que le hacemos, el 20% esta de acuerdo con la afirmación, el 19% esta en total desacuerdo, el 5% esta totalmente de acuerdo y otro 5% en desacuerdo.

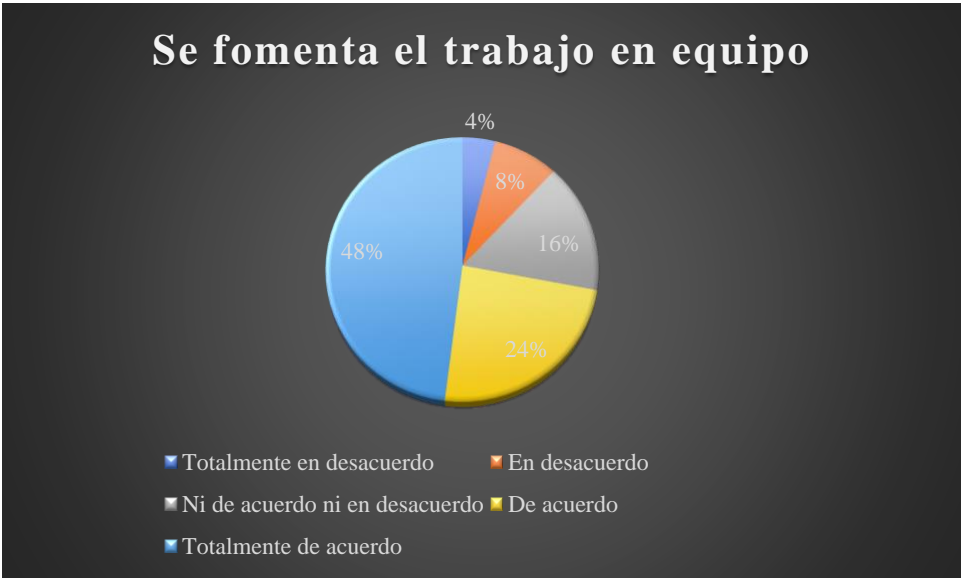


Figura 15. Se fomenta el trabajo en equipo

Sobre si se fomenta el trabajo en equipo el 48% esta totalmente de acuerdo, el 24% esta de acuerdo, el 16% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% esta en desacuerdo y el 4% esta en total desacuerdo.

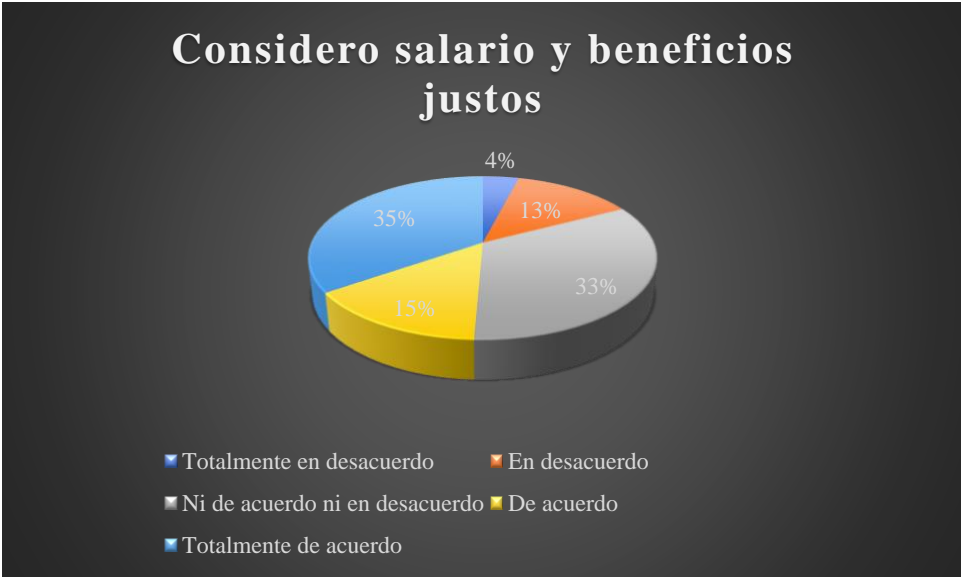


Figura 16. Considero que estoy recibiendo un salario y beneficios justos

El 35% esta totalmente de acuerdo en que recibe salario y beneficios justos, el 33% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% esta de acuerdo, el 13% en desacuerdo y el 4% esta totalmente en desacuerdo.



Figura 17. Tengo salario Apropiado

A la pregunta si tiene salario apropiado por lo que hace el 33% esta en total desacuerdo, 21% esta de acuerdo, otro 21% en desacuerdo, el 16% esta totalmente de acuerdo, y el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Figura 18. Estar en mi puesto de trabajo me genera satisfacción

El 71% de los empleados encuestados esta totalmente de acuerdo que su trabajo les genera satisfacción, el 25% esta de acuerdo, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo el 1%, el 1% esta en desacuerdo y otro 1% esta totalmente desacuerdo.

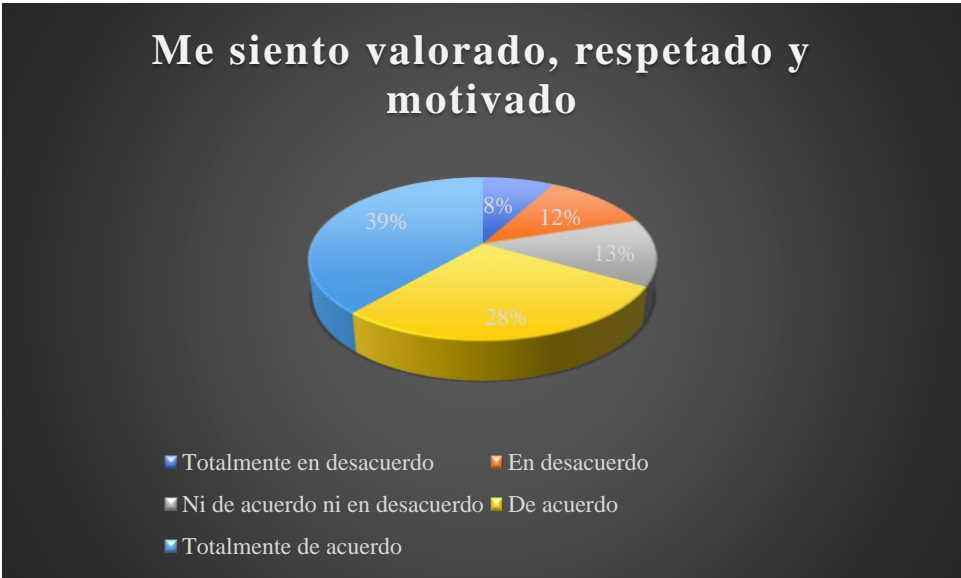


Figura 19. Me siento Valorado, respetado y motivado

Al consultarles sobre si se sentían valorados, respetados y motivados el 39% esta totalmente de acuerdo con la afirmación, el 28% esta de acuerdo, el 13% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 12% en desacuerdo, y el 8% en total desacuerdo.



Figura 20. Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución

Al consultar si se sentían orgullosos de pertenecer a la institución, solo el 28% esta totalmente en desacuerdo, 27% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% esta en desacuerdo, 12% de acuerdo y el 8% esta totalmente de acuerdo.

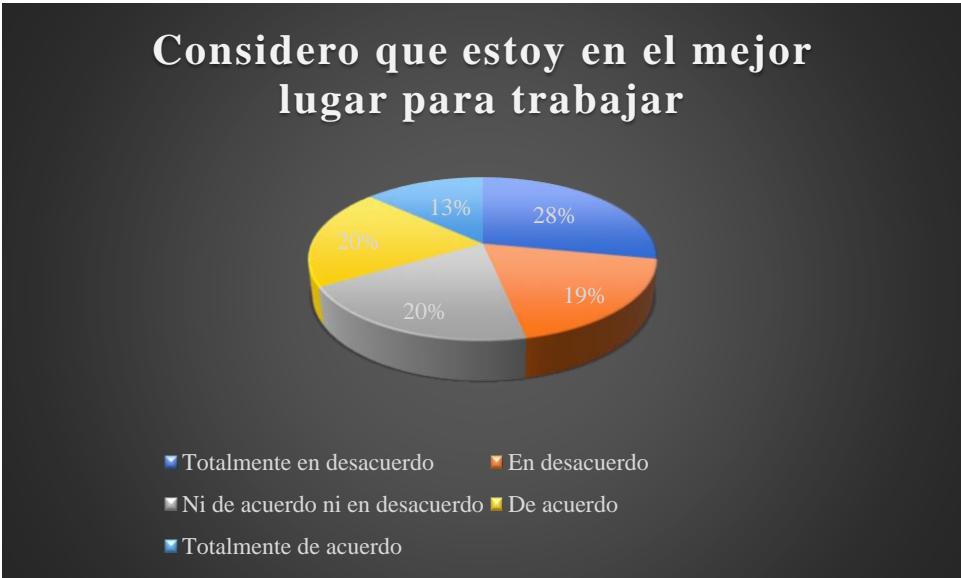


Figura 21. Considero que estoy en el mejor lugar para trabajar

Al consultar a los empleados si consideraban que estaban en el mejor lugar para trabajar, el 28% esta en total desacuerdo, hay un 20% que esta de acuerdo y otro 20% se mantuvo neutral, el 19% esta en desacuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo con la afirmación.



Figura 22. Pienso laborar por mucho tiempo en la institución

Se consultó a los empleados si deseaban quedarse mucho tiempo en la institución, el 35% esta totalmente de acuerdo, el 25% esta de acuerdo, el 15% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% respondió estar en total desacuerdo, y el 9% en desacuerdo.



Figura 23. Me siento con libertad de dar opinión

El 31% esta totalmente de acuerdo acerca si se sienten con libertad de dar al jefe una opinión honesta, aunque sea negativa, 21% esta de acuerdo, el 20% esta en desacuerdo con la afirmación, el 15% esta totalmente en desacuerdo y el 13% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

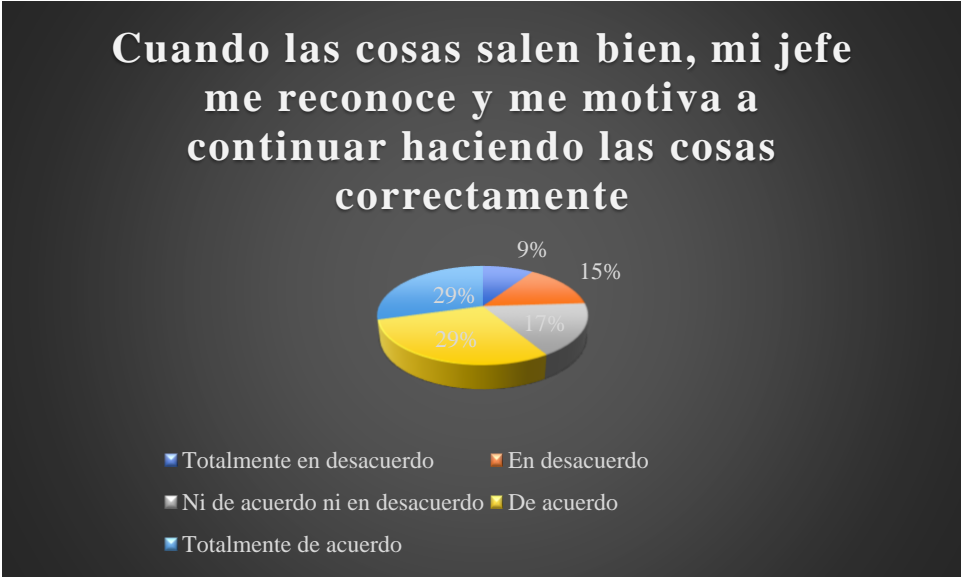


Figura 24. Mi jefe me reconoce y motiva

Cuando las cosas salen bien, mi jefe me reconoce y me motiva a continuar haciendo las cosas correctamente, el 29% contestaron que están de acuerdo, otro 29% esta totalmente de acuerdo, el 17% no esta ni de acuerdo ni desacuerdo, el 15% esta en desacuerdo, y el 9% en total desacuerdo.



Figura 25. La Capacitación recibida mejora mis capacidades.

Al consultar si la capacitación recibida ha mejorado sus capacidades, el 31% esta totalmente de acuerdo, el 31% esta de acuerdo, el 21% no esta de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente desacuerdo respondieron el 5% respectivamente.

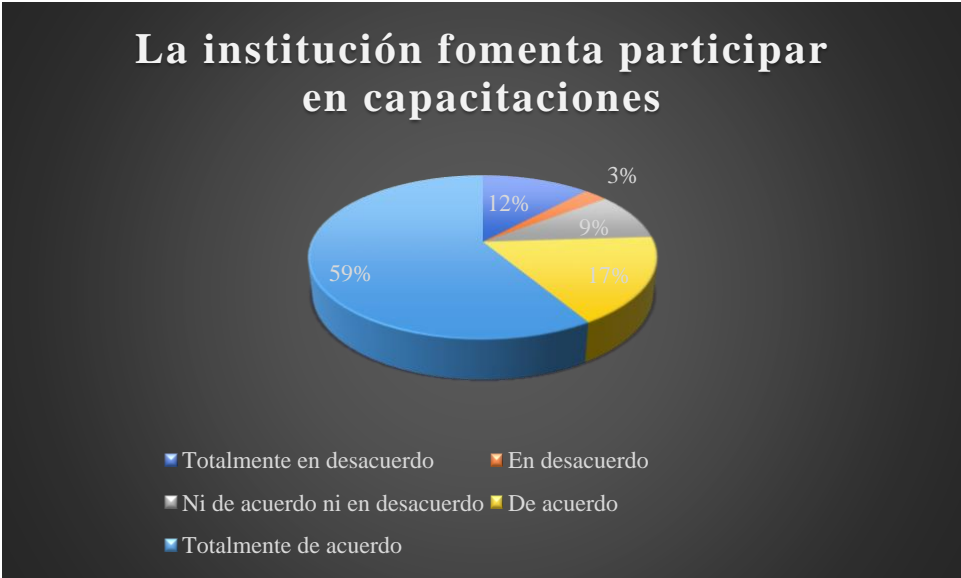


Figura 26. La Institución fomenta participar en Capacitaciones.

Al consultar si la institución fomenta la participación en las capacitaciones el 59% esta totalmente de acuerdo con la consulta, el 17% esta de acuerdo, el 12% esta en total desacuerdo, el 9% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% contesto estar en desacuerdo.

4.3.3.2 Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

Se realizó la medición del coeficiente de confiabilidad de Alfa Cronbach utilizando las varianzas producto de los resultados de la herramienta levantada. Un coeficiente aceptable es aquel que se acerca a 1 y se considera confiable cualquiera por encima de 0.80.

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right) \quad (\text{Cronbach, 1951, p. 299})$$

Los resultados fueron los siguientes:

$$N=75$$

$$\Sigma V_i=50.91$$

$$V_t= 528.50$$

Coeficiente de Cronbach=0.92 Totalmente confiable

4.3.3.3 Resultados de la metodología 2 Evaluación de desempeño

Se evaluó el desempeño de los 75 involucrados en la metodología anterior, cada uno fue evaluado por su jefe o superior, tomando tres criterios de evaluación según el anexo 2:

- i. Cumplimiento de Plan Operativo
- ii. Apreciación General del Evaluado

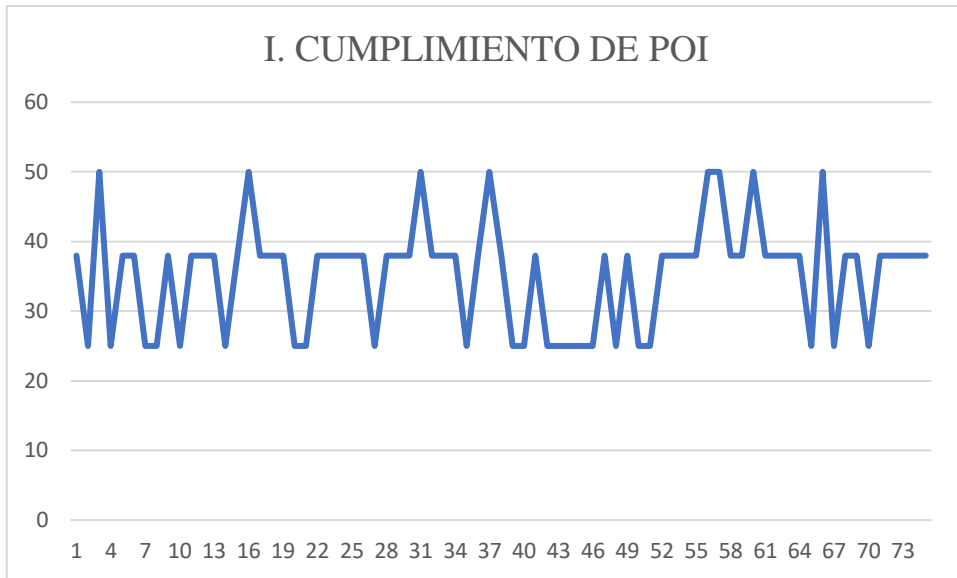


Figura 27. Cumplimiento del Plan Operativo Institucional

Al evaluar el cumplimiento del POI de los empleados, se obtuvo una media de 35 puntos de 50 posibles en los 75 evaluados, el mínimo posible es de 25 puntos, 38 el medio y 50 máximo.

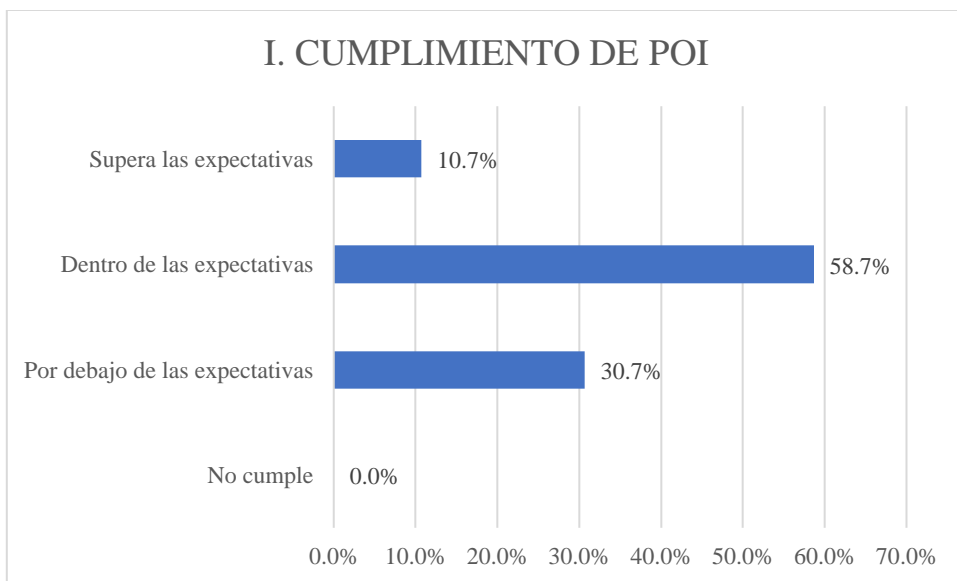


Figura 28. Resumen Cumplimiento del Plan Operativo Institucional

El acumulado de los resultados obtenidos, indican que según el evaluador, el 31% de sus empleados no cumplen las expectativas laborales, el 59% está dentro de las expectativas y solo el 11% de los evaluados superan las expectativas.

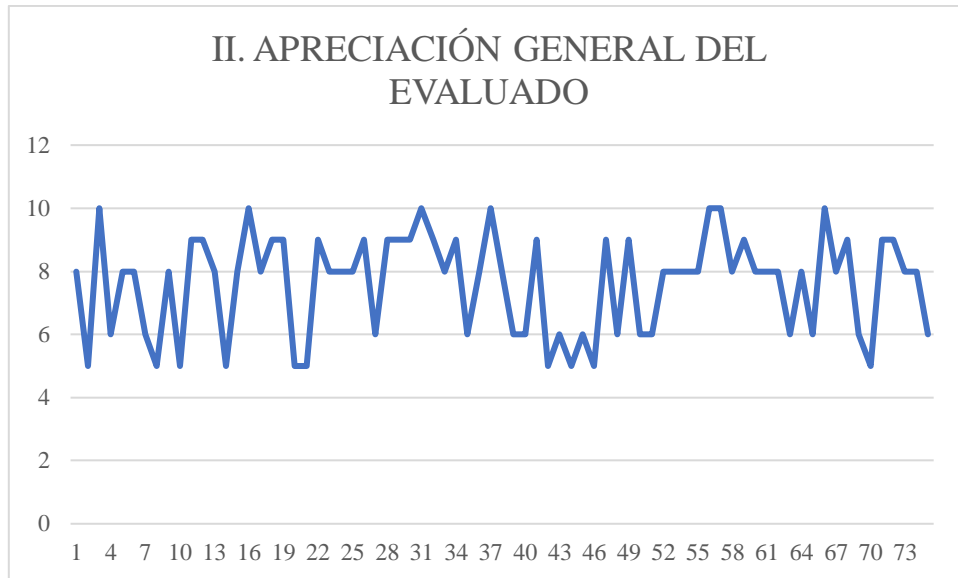


Figura 29. Apreciación General del Evaluado

La apreciación general por parte del evaluador nos da una media de 8 puntos sobre 10 posibles, siendo 6 y 8 la evaluación más frecuente, el mínimo evaluado fue de 5 puntos y un máximo de 10.

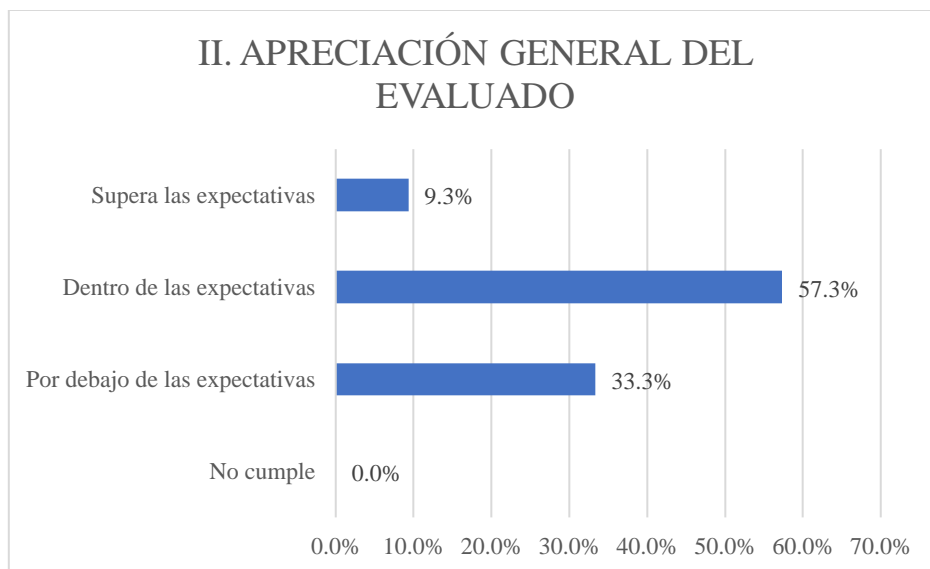


Figura 30. Resumen Apreciación General del Evaluado

Al acumular los resultados obtenidos, indican que según el evaluador, el 33% de sus empleados no cumplen las expectativas laborales, el 57% está dentro de las expectativas y solo el 9 % de los evaluados superan las expectativas.



Figura 31. Resultados Generales Obtenidos

Tomando en cuenta la escala de calificación siguiente:

Menos de 50%= No cumple

Entre 50 y 79%=Por debajo de las expectativas

Entre 80 y 90%=Cumple las expectativas

100%=Supera las expectativas

Los resultados de la evaluación de los 75 empleados, según su jefe o supervisor, señalan una tendencia entre 60 y 80% con una media de 77, aunque no existen resultados para personal que no cumple.

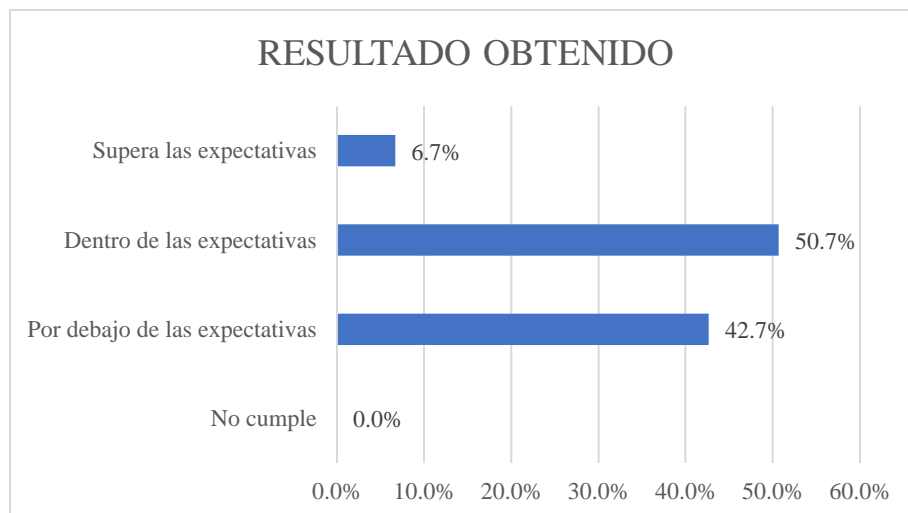


Figura 32. Resultados Generales Obtenidos

El 43% de los empleados no cumplen al evaluar los tres aspectos anteriores, el 51% está dentro de las expectativas y el 7% apenas supera las expectativas según el evaluador.

4.4 Análisis de resultados

4.4.1 Clima y Satisfacción Laboral

Con base en los resultados, en los aspectos generales se puede interpretar que existe una marcada tendencia a la contratación de personal joven ya que sus edades en la mayoría no exceden los 30 años, además un equilibrio de género al contar con personal femenino y masculino por igual.

La mayoría de los empleados de la institución comenzaron con esta desde sus inicios, aunque es una institución joven de apenas dos años de antigüedad, esta población cuenta con estudios de secundaria y universitarios principalmente, lo que denota que el personal está calificado para el puesto.

Sobre la percepción de los trabajadores acerca del trabajo que realizan, la mayoría consideran que su trabajo está bien distribuido, en la unidad y los puestos mismos, además de manifestar conocer los puestos de otros cercanos a su labor.

Sobre las condiciones ambientales, casi la mitad de los empleados se queja por la falta de espacio el cual consideran inapropiado y pequeño, aunque si la consideran limpias y con buena iluminación.

Al consultar sobre las actitudes de los jefes, la mayoría consideran que no reciben un buen trato de sus jefes. La mayoría considera que no se promueve el trabajo en equipo y que hay mucho empleado que trabaja por su cuenta.

Acerca de la remuneración por los servicios, la mayoría de los empleados no está de acuerdo con su salario o con los beneficios que reciben por sus labores.

Sobre la satisfacción y motivación personal se denota una disconformidad en las labores realizadas para la institución, la mayoría de los empleados no está orgulloso de la institución y no se sienten identificados con la misma. La mayoría no disfruta del trabajo que hace, no considera que su cargo es permanente.

En aspectos de comunicación, la mayoría de los empleados consideran que existe una buena comunicación clara y efectiva entre jefes y empleados y una retroalimentación del trabajo realizado por parte de los superiores.

4.4.2 Evaluación de desempeño

Según la evaluación por competencias, se observa un desempeño normal en el que más del 70% cumple las expectativas de su jefe, aunque un 23% está por debajo de las expectativas de sus superiores. Esto denota que la cuarta parte del personal contratado no cuenta con las competencias adecuadas para el puesto y necesitan capacitación o reemplazo de personal.

En la evaluación de cumplimiento del Plan Operativo Institucional, aumentó el número de personas por debajo de las expectativas a 31%, aunque al indagar sobre la formación sobre el POI, ninguno de los superiores pudo señalar el proceso de inducción o seguimiento del mismo.

Acerca de la evaluación general, el 33% no cuenta con el visto bueno de su superior, considerado un porcentaje alto tomando en cuenta la delicadeza del trabajo realizado.

En general un 43% del personal está por debajo de las expectativas laborales según su evaluador y solo un 7% se considera que supera las expectativas, afortunadamente no se reportaron casos que no cumplan con sus labores asignadas.

4.5 Propuesta de mejora – Plan de Acción

Considerando los resultados, se puede detallar las acciones y estrategias que se plantean como oportunidad de mejora en tres áreas específicas identificadas sobre la base de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento:

Plan de propuesta para mejorar el clima y satisfacción laboral

4.5.1 Objetivos:

- Mejorar el espacio físico.
- Mejorar las condiciones salariales y beneficios de los empleados.
- Fomentar identidad institucional entre los empleados.
- Crear mecanismos de comunicación entre superiores y empleados.
- Optimizar las competencias laborales de los empleados.

4.5.2 Estrategias:

1) Condiciones de espacio físico para la ejecución del trabajo, se deben realizar mejoras principalmente en el tamaño del área de trabajo.

2) Los espacios físicos deben de ser apropiados debido a la importancia del trabajo que se realiza en el área, al momento de atender una emergencia, un empleado debe estar completamente concentrado para poder dar consejos y tomar decisiones apropiadas en fracción de segundos. En la actualidad los espacios están relativamente cerca y sin aisladores de sonido, lo que provoca serias distracciones y un ambiente tenso en el área.

3) Condiciones salariales y beneficios del empleado

Al manifestar un descontento con los beneficios salariales, se debe considerar un plan de incentivos que genere bienestar y seguridad al empleado, en la actualidad un alto porcentaje de los empleados ve a la institución como un trabajo temporal y no a largo plazo para realizar carrera, siendo este aspecto salarial una de las principales razones.

La mejora debe incluir nivelaciones de salario para condiciones similares de trabajo, beneficios adicionales y condiciones laborales apropiadas.

4) Identidad del empleado hacia la institución

Se debe trabajar en mejorar la pertenencia por parte del empleado hacia la institución, charlas motivacionales, incentivos y acompañamiento constante pueden mejorar el sentimiento de los empleados hacia la institución, es importante trabajar este aspecto porque de ello depende la motivación del empleado y la estabilidad laboral.

5) Comunicación de los superiores con los empleados, esto debe incluir reuniones frecuentes, programa de manejo de conflictos, fomento del trabajo en equipo y evaluaciones más frecuentes que ayuden en la toma de decisiones.

6) Competencias laborales, desde una buena selección del personal a utilizar, pruebas adecuadas antes de su ingreso y evaluaciones de desempeño continuas para la toma de decisiones de reemplazo de personal.

4.5.3 Actividades:

- 1) Revisión del plan de mejora por los jefes de departamento.
- 2) Elaborar el manual de puestos y salarios.
- 3) Elabora el manual de reclutamiento y selección de recurso humano.
- 4) Creación de un programa de incentivos por rendimiento u objetivos cumplidos.

- 5) Evaluación de desempeño anual y bonificación por resultados.
- 6) Colocar una fotografía del empleado del mes.
- 7) Diseño de un mural mensual de identidad institucional.
- 8) Diseño de un cronograma de atención al empleado en el cual se haga una retroalimentación de sus funciones, objetivos cumplidos y propuestas de mejora a su puesto de trabajo.
- 9) Programación de reuniones semanales entre jefes de departamentos y empleados.
- 10) Creación de un chat interno para comunicación entre empleados y Gerentes o Directores.
- 11) Identificación de las necesidades de capacitación.
- 12) Elaboración de un programa de capacitación.

Adicionalmente se proponen las siguientes actividades de seguimiento y revisión:

- 1) Revisión de las actividades actuales de los empleados.
- 2) Seguimiento a los hallazgos de Clima Laboral.
- 3) Evaluaciones periódicas del clima laboral.

4.5.4 Viabilidad económica-financiera del plan

El presupuesto total para ejecutar la propuesta es de L.581,000.00, el cual se considera que, si bien tendrá un impacto financiero, el mismo será compensado con el mejor desempeño de los empleados, mejorando así la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la misión del Sistema Nacional de Emergencias, Nueve, Uno, Uno.

4.5.5 Aplicación

Se estima un año para la ejecución de las acciones propuestas, considerando que las mismas suceden en diferentes períodos de tiempo; sin embargo, las mismas deben perdurar en el tiempo ya que todas tienen el propósito único de mejorar el clima y la satisfacción del personal.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

El cronograma de aplicación señala las actividades más importantes y sus responsables directos para la ejecución del plan de mejora.

Actividades	Meses												Responsable	Costo de implementación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Revisión del plan de mejora por los jefes de departamento.														Jefes de área	L. 45,000.00
Elaborar el manual de puestos y salarios.														Gerencia de Recursos Humanos	L.35,000.00
Elaborar el manual de reclutamiento y selección de recurso humano.														Consultor Externo	L.35,000.00

Actividades	Meses												Responsable	Costo de implementación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Creación de un programa de incentivos por rendimiento u objetivos cumplidos.														Gerencia de Recursos Humanos/ Jefes de área	L.65,000.00
Evaluación de desempeño anual y bonificación por resultados.														Jefes de área	L. 65,000.00
Colocar fotografía para el empleado del mes.														Gerencia de Recursos Humanos	L.3,000.00
Diseño de un mural mensual de identidad institucional.														Gerencia de Recursos Humanos	L. 15,000.00
Diseño de un cronograma de atención al empleado en el cual se haga una retroalimentación trimestral de sus funciones, objetivos cumplidos y propuestas de mejora a su puesto de trabajo.														Jefes de área	L. 50,000.00
Programación de reuniones semanales, entre jefes de departamentos y empleados.														Jefes de área	L.50,000.00
Creación de un chat interno para comunicación entre empleados y Gerentes o Directores.														Jefes de área	L.0.00

Actividades	Meses												Responsable	Costo de implementación	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Identificación de las necesidades de capacitación.		■	■	■										Dirección de Excelencia Formativa / Consultor	L.60,000.00
Elaboración de un programa de capacitación, de acuerdo a la identificación de necesidades.				■	■									Dirección de Excelencia Formativa / Consultor	L.60,000.00
Actividades de Seguimiento y Revisión															
Revisión de las actividades actuales de los empleados		■	■											Jefes de área	L. 8,500.00
Seguimiento a los hallazgos de Clima Laboral		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Jefes de área	L. 24,500.00
Evaluaciones periódicas del clima laboral						■							■	Jefes de área y consultores	L. 65,000.00

Tabla 4. Cronograma de Ejecución Plan de Mejora

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1) La evaluación de clima laboral en el Sistema Nacional de Emergencia 911, dió a conocer importantes puntos de reflexión acerca del bienestar del empleado del centro de atención telefónico, este empleado es el alma de la institución y su labor va desde problemas menores hasta salvaguardar la vida y los bienes de las personas, por ello la importancia de labor y de su bienestar.
- 2) Se han identificado puntos de mejora en el área de recepción de llamadas de la institución, relacionados con el espacio de trabajo, plan de incentivos económicos, mejorar la identidad del empleado hacia la institución y mejorar la comunicación de los superiores con sus empleados. Estos puntos son claves en la eficiencia de la delicada labor, en la reducción de costos por rotación de personal y en la construcción de una institución sólida y con personal altamente comprometido.
- 3) Un alto porcentaje de los empleados que actualmente laboran en la institución no cuentan con la confianza de sus superiores y una tercera parte de los mismos se consideran poco competentes, desentendidos con los objetivos de la institución y sin confiabilidad al momento de realizar su trabajo.
- 4) Se ha desarrollado un plan de cumplirse, vendrá a fortalecer todos los aspectos laborales de la organización, mejorar la estabilidad y asegurar un clima laboral apropiado para todos los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

- 1) Crear un ambiente laboral que mejore las condiciones actuales de trabajo, fomente el trabajo en equipo, mejore la comunicación entre empleados y superiores e incentive la identidad con la organización.
- 2) Dar seguimiento al plan de mejora y velar por el cumplimiento de las actividades encomendadas en el mismo, además de involucrar a todos los jefes del área.
- 3) Diseñar un proceso de contratación para identificar los candidatos más capacitados para el ejercicio de sus labores, además de incorporar un plan de capacitación que mejore las competencias del personal existente.
- 4) Involucrar a otros departamentos de la institución para lograr mejoras en todas las áreas y lograra así convertir al Sistema Nacional de Emergencia 911 en la institución líder y comprometida que sus usuarios requieren.

Bibliografía

- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 10ma. edición). (Pearson, Ed.) México D.F.: Mexico.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Sarriés Sanz, L., & Casares García, E. (2008). *Buenas prácticas en Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa Enseñanza e Investigación en Psicología* (Vol. vol. 14). Xalapa, México: Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. .
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*". Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Fusagasugá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Cortés, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa: Universidad Veracruzana .
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. . Barcelona : Herder.
- Polanco, C. A. (2014). *El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*. San Pedro Sula: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Merino, M. (2010). *EL ESTUDIO DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LAMBAYEQUE*. LAMBAYEQUE.

- COPEME. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF's*. COPEME.
- Toro, F. (2010). *Efectos sobre el clima organizacional de una experiencia de formación de líderes*. . Medellín: Cincel.
- Nieven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step* . New Jersey: Wiley.
- Werther, W. B. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS*. Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Alcántar Ruiz, R. A., Treviño Treviño, F. E., & Martínez Flores, J. L. (2015). Modelo estadístico que permite observar el impacto de los factores que inciden en el rendimiento de combustible. *Nova Scientia*, vol. 7(núm. 14), pp. 236-253.
- Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 8(núm. 24), pp. 644-658.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México D.F. : Editorial Trillas.
- Hutt, G. M. (2007). *Estructura Organizacional*. Durango, México: Universidad Pedagógica de Durango.
- Machorro, e., Rosado, M., & Romero, M. V. (2015). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. Veracruz.
- Noriega Bravo, V. d., & Pría Barros, M. d. (Junio de 2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, vol. 37(núm. 2), pp. 116-122.
- Gómez Rada, C. A. (2012). DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y VALIDACION DE TRES INSTRUMENTOS PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR DESDE LA TEORÍA DE

RESPUESTA AL ITEM. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, Vol. 1(No. 2), 123-154.

Malave, N. (2007). *Trabajo Modelo Para Enfoques De Investigación Acción Participativa Programas Nacionales De Formación. Escala Tipo Likert.* . Maturín .

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja. (2009). *Manual sobre Organización y Funcionamiento para Centros de Operaciones de Emergencias*. San Salvador: CREPD.

Grau Crespo, A. (2013). *"Situación de empleo joven en Centroamérica" Análisis comparativo con perspectivas hacia políticas públicas de empleo juvenil*. Tegucigalpa: Friedrich Ebert Stiftung.

Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. (2013). *Política integrada de empleo y protección social en Honduras*. Tegucigalpa: OIT/UE.

SECRETARIA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2013). *DIAGNOSTICO DEL MERCADO LABORAL DE HONDURAS Y EMPLEABILIDAD INFANTIL 2012*. Tegucigalpa.

Prom Perú. (2015). *Informe Especializado: Call centers en Centroamérica*. Lima.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

ESPADEROS NARCISO, A. R. (2016). *RELACIÓN ENTRE DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA. ESCUINTLA,*

Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 644-658.

- Corral, F. (2007). *Evaluación del Desempeño*. Lima: EOI-América / Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Chiang Vega, M. M., Méndez Urra, G., & Sánchez Bernal, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa retail*. Concepción.
- Reaves, B. A. (2010). *Local police departments, 2007. Bureau of Justice Statistics Bulletin (NCJ 231174)*. Bureau of Justice Statistics.
- Miller, L. (1995). Tough guys: Psychotherapeutic strategies with law enforcement and emergency services personnel. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 592-600.
- Williams, C. (1996). Hostility, anger-in, and social support: Ambulatory blood pressure and heart rate in female 911 police dispatchers. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 57(11-B).
- Meyer, J., & Clements, W. (1998). *Assessment of the law enforcement family support grant: Vermont state police, final report (NCJ 186278)*. National Criminal Justice.
- Milender, D. (1988). *Police dispatchers in the year 2000 A.D.: How will medium-sized departments manage a stressful environment?* National Criminal Justice.
- Mogollón Rey, L. Y. (2013). *MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*. Suba.
- Mejía Chan, Y. M. (2012). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS COMPETENCIAS LABORALES*. Quetzaltenango.
- Brazzolotto, S. (2012). *APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES*. Mendoza.
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.

Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño.*

Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: Mc. Graw Hill.

Bojórquez Molina, J. A., López Aranda, L., Hernández Flores, M. E., & Jiménez López, E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab.* Cancún.

Anexo 1. ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Instrucciones

La siguiente encuesta es de carácter confidencial, toda su información que se obtenga será para uso exclusivamente académico. - Su opinión es de valor e importancia para nuestra investigación en materia de Clima laboral y ambiente de trabajo.

ASPECTOS GENERALES

Complete y/o marque con una X el espacio que a Usted le corresponde

1. Área y/o Departamento donde labora y puesto que ocupa

Área y/o Departamento	Puesto que ocupa

2. Género

Masculino	
Femenino	

3. Edad

De 16 a 24 Años	De 25 a 30 años	De 31-35 años	De 36-40 años	De 41 años o más

4. Antigüedad

De 0-12 meses	De 1 a 3 años	De 4- 7 años	De 8 -11 años
De 12-15 años	16-20 años	De 21-25 años	De 25 años o más

5. Escolaridad

Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria Incompleta	Secundaria Completa
Superior			

A continuación, se le presenta la encuesta que está dada en una escala de 1 a 5, por lo que se le pide indicar el número que mejor le represente el grado en el que está de acuerdo con las afirmaciones de la misma:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

1. Percepción de los colaboradores acerca del trabajo que realizan

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Considero que el trabajo en mi unidad está bien distribuido					
2	Considero que los puestos de trabajo están debidamente distribuidos					
3	Conozco muy bien la distribución de los puestos de trabajo de mi unidad					

2. Condiciones del medio Ambiente Laboral

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
4	La iluminación y la temperatura del lugar donde trabajo es adecuada					
5	Dispongo de suficiente espacio para trabajar					
6	Las condiciones de limpieza, higiene y aseo son las adecuadas en mi unidad de trabajo					

3. Actitud del Jefe Inmediato o Superiores

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
7	Mi jefe me trata con respeto y amabilidad					
8	Mi jefe está al corriente de las actividades que realizo					
9	Mi jefe nos escucha y toma en cuenta las sugerencias que le hacemos					
10	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					

4. Puesto de Trabajo

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
11	Cada empleado conoce su trabajo y lo realiza sin ninguna dificultad					
12	Las funciones y tareas que realizo van de acuerdo a lo que se hacer					
13	Cuento con los materiales, equipos y otros implementos y materiales para cumplir con mi trabajo correctamente					

5. Remuneración y Beneficios

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
14	Considero que estoy recibiendo un salario y beneficios justos					

15	El salario y otros beneficios que recibo son apropiados para lo que hago					
----	--	--	--	--	--	--

6. Satisfacción y Motivación personal

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
16	Estar en mi puesto de trabajo me genera un sentimiento de satisfacción					
17	Me siento valorado, respetado y motivado en mi trabajo					
18	La Relación con mi jefe inmediato y superiores me genera confianza en mi cargo					
19	Disfruto del trabajo que hago					
20	Me siento orgulloso de pertenecer a la institución					

7. Comunicación

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
21	Recibo una comunicación clara acerca de los objetivos, y actividades a cumplir					
22	La comunicación con mi superior es clara y efectiva					
23	Recibo retroalimentación de parte de mi superior acerca del trabajo realizado					
24	Mi jefe inmediato y mis superiores escuchan mis ideas y comentarios					

8. Identificación de los empleados con la institución

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
25	Considero que estoy en el mejor lugar para trabajar					
26	Pienso laborar por mucho tiempo en la institución					
27	No tengo interés de trabajar en otro lugar					
28	Me siento orgulloso de trabajar en este lugar					

9. Relaciones jefe - Colaborador

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
29	Me siento con libertad de dar al jefe, una opinión honesta, aunque sea negativa.					
30	Cuando cometo un error, mi jefe me aborda y me orienta adecuadamente para corregirlo					
31	Cuando las cosas salen bien, mi jefe me reconoce y me motiva a continuar haciendo las cosas correctamente					
32	Mi jefe participa directamente con sus colaboradores en la solución de problemas en el trabajo					

10. Entrenamiento y Capacitación

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
33	La Capacitación que he recibido me ha ayudado a complementar mis competencias laborales					

34	La institución se interesa en que los colaboradores participemos en actividades de capacitación que mejoren nuestros conocimientos y habilidades					
35	Mediante la capacitación recibida he mejorado el rendimiento en el trabajo					

11. Manejo Disciplinario y de Conflicto

No.	Afirmación	1	2	3	4	5
36	Los jefes y colaboradores respetan los diferentes intereses de cada uno					
37	El procedimiento Disciplinario es aplicado consistente y justamente					
38	Considero que el cumplimiento correcto y adecuado de las obligaciones y responsabilidades, evitan la aplicación del sistema disciplinario					

Anexo 2. ENCUESTA DESEMPEÑO LABORAL

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DATOS GENERALES	
Nombres y Apellidos del Evaluado _____	
Área: _____	Tiempo de Servicio: _____
Cargo: _____	Período de evaluación: _____
Motivo de Evaluación: _____	

I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Frecuentemente 2: Algunas Veces 1: Nunca	
COMPETENCIA 1: ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS	Calificación
1. Realiza su trabajo buscando cumplir con los objetivos y acciones esperados. 2. Cumple su trabajo en el tiempo requerido. 3. Atiende los requerimientos solicitados.	
COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Calificación
1. Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean 2. Se preocupa por atender las demandas de sus clientes. 3. Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios.	
COMPETENCIA 3: TRABAJO EN EQUIPO	Calificación
1. Se compromete con su equipo de trabajo cumpliendo con las metas y expectativas establecidas. 2. Está siempre dispuesto al intercambio de información con los miembros de su equipo. 3. Aporta ideas y recomendaciones fruto de su conocimiento	
COMPETENCIA 4: TRANSPARENCIA	Calificación
1. Es abierto y honesto en sus relaciones laborales. 2. Mantiene una imagen profesional, digna y confiable en todo lo que hace. 3. Acepta su responsabilidad antes sus acciones y decisiones.	
COMPETENCIA 5: EFICIENCIA OPERATIVA	Calificación
1. Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. 2. Siempre está tratando de mejorar la calidad y eficiencia de su desempeño. 3. Revisa continuamente sus avances, planteando alternativas de mejora cuando se presentan dificultades.	

COMPETENCIA 6: COLABORACIÓN		Calificación
1.	Genera confianza en los demás, por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
2.	Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización.	
3.	Apoya al resto de la organización en temas específicos, aunque no desatiende sus propias obligaciones.	
COMPETENCIA 7: INICIATIVA		Calificación
1.	Brinda soluciones rápidas y oportunas ante posibles problemas que presente el equipo en su trabajo diario.	
2.	Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.	
3.	Actúa de manera independiente para solucionar aquello que está a su alcance o propone alternativas de solución en caso no esté autorizado para tomar la decisión.	
COMPETENCIA 8: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		Calificación
1.	Reacciona positivamente ante cambios imprevistos en los planes y ante la presencia de adversidades y circunstancias que escapen a su control.	
2.	Muestra buena disposición para cambiar las formas de trabajo y las actividades de manera rápida para responder a elementos exteriores.	
3.	Percibe los cambios como un crecimiento y los acepta de buen agrado.	

II. CUMPLIMIENTO DE POI	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 4 = Supera las expectativas: 100% 3 = Dentro de las expectativas: 80% - 100% 2 = Por debajo de las expectativas: 79% - 50% 1= No cumple: Menor a 50%	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Cumple con las metas consideradas en el Plan Operativo de la Gerencia/Área	

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1= No Cumple	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.	
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.	

IV. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%		
II. CUMPLIMIENTO DE POI	50%		
III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%		
RESULTADO OBTENIDO			

V. COMENTARIOS

VI. DESARROLLO	
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL	
OPORTUNIDADES DE MEJORA	ACTIVIDADES ORIENTADAS
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS	
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	ACTIVIDADES ORIENTADAS

Sello y Firma del Evaluador	Sello y Firma del Gerente de Área

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, F.M. 02 de Mayo de 2018

Juan Carlos Degrandez
Sub-director Nacional
Dirección Nacional del Sistema Nacional de Emergencia 911
Su Oficina

Estimado Señor Degrandez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema: "Análisis del Clima y Satisfacción Laboral del Personal del Sistema Nacional de Emergencias 911, Honduras", por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuesta de desempeño laboral y de Clima y Satisfacción Laboral.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted. Atentamente,


Jorge Luis Mejía Rivera

Por este medio,

(empresa / institución),
Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


(Nombre y sello del Director / Gerente)


Vo.Bo. 