



FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO
EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PAGOS

SUSTENTADO POR:
ANA ELIZABETH TORRES PAZ
ARIELLA RODAS RODRIGUEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.
ABRIL, 2019

**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 MARIA CASTRO VALLE

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PAGOS”**

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

**MÁSTER EN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

JAVIER DEL CID

MIEMBROS DE LA TERNA:

PATRICIA VILLALTA

MIGUEL LARDIZABAL

NELSON BENAVIDES

Resumen



FACULTAD DE POSTGRADO EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PAGOS

**Ana Elizabeth Torres Paz
Ariella Rodas Rodríguez**

La presente investigación se realizó con el fin de evaluar el clima organizacional de la empresa Tercerización de pagos. Con el fin de conocer la percepción que tienen los colaboradores en la actualidad basados en las cinco dimensiones de estudio: liderazgo, motivación, Comunicación, cultura y remuneración. En base a los datos obtenidos al concluir la investigación se logra obtener a través de los resultados reflejados en la escala de Likert, el promedio total de satisfacción que manifiestan los colaboradores es del 80.63% arrojando un indicador positivo hacia la organización.

Cabe destacar que los resultados fueron analizados a través de una correlación entre los datos demográficos, áreas y las cinco dimensiones, lo que llevo a promover un proceso de implementación de un plan de acción estandarizado que permite dar seguimiento a estrategia de mejora y con ello potenciar el objetivo de evaluar y conocer la percepción del entorno laboral en la organización.

Palabras claves: clima organizacional, comunicación, cultura, liderazgo, motivación y remuneración.



GRADUATE SCHOOL
EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE BUSINESS PAYMENT
OUTSOURCING

Abstract

The following investigation was done with the objective to evaluate the organizational climate of the Tercerizacion de Pagos. Enterprise It has as an aim to know collaborators perception based on the current are dimensions of study: leadership, motivation, communication, culture and remuneration.

According to the obtained data the investigation has as a result the 80.63% en Likert scale, of satisfaction which means positive to the organization.

It is important to mention that all the information was analyzed based on demographics data, area and the five dimensions. As a result of this analysis the organization will promote a standardized action plan that will let it to improve the perception of work's surrounding.

Keywords:

Organizational climate, communication leadership, culture, motivation, and remuneration.

DEDICATORIA

Rindo toda honra y alabanza a Dios mi padre celestial quien me dotó de sabiduría y fortaleza en cada momento de esta carrera, a mis padres Rosa Paz y Rolando Torres por su apoyo y confianza en mí desarrollo profesional.

Ana Elizabeth Torres Paz

Es un honor para mí dedicar mi tesis a Dios todo poderoso por concederme vida, salud, sabiduría y fortaleza, a mi esposo Douglas Mejía Díaz por su apoyo incondicional y sacrificio, a mis hijos Thiago y Renata por ser mi fuente de inspiración y motivación para cumplir esta meta.

Ariella Rodas Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos finalizar esta meta, mantenernos en gracia y valor en cada etapa y proceso académico.

A los catedráticos de la maestría quienes impartieron su conocimiento y nos guiaron como ejecutar cada proyecto.

Nuestros familiares, amigos y compañeros les agradecemos por brindarnos su apoyo y motivación a lo largo de esta carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.3 OBJETIVO GENERAL	4
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
1.6 PLANTEAMIENTO DE LAS VARIABLES	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (A NIVEL INTERNACIONAL O MUNDIAL)	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO (A NIVEL LOCAL)	10
2.2 TEORÍAS	11
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO.	11
CULTURA	15
MOTIVACIÓN	16
COMUNICACIÓN	18
LIDERAZGO	20
REMUNERACIÓN	20
2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS	22
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	23
2.5 MARCO LEGAL	23

CAPITULO III. METODOLOGÍA	25
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	25
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA	25
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	32
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	33
3.4.1 TÉCNICAS	33
3.4.2 INSTRUMENTOS	33
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	34
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	34
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	34
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	35
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	35
CAPITULO IV. ANALISIS Y RESULTADOS	36
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS DEMOGRÁFICOS	36
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS POR DIMENSIÓN	40
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LIDERAZGO	41
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MOTIVACIÓN	47
4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE COMUNICACIÓN	52
4.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CULTURA	55
4.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE REMUNERACIÓN	60
4.8 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE VARIABLES	63
4.9 PROPUESTA DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PAGOS	66
4.9.1 OBJETIVO DE PROPUESTA	66
4.9.2 JUSTIFICACIÓN	66
4.9.3 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN PASO #1	67

4.9.4 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PASO #1	68
4.9.5 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN PASO #2	69
4.9.6 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PASO #2	70
4.9.7 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN PASO #3	70
4.9.8 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PASO #3	71
4.9.8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN	72
4.9.8 PRESUPUESTO ESTIMADO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN	73
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1 CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	81
ANEXO 1 INSTRUMENTO	81
ANEXO 2: INSTRUMENTO APLICADO A TRAVÉS DE GOOGLE FORMS ..	83
ANEXO 3: ENVÍO DE INSTRUMENTO AL PERSONAL DE ZONA NORTE DE LA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PAGOS	84
ANEXO 4: ENVÍO DE INSTRUMENTO AL PERSONAL DE ZONA CENTRO SUR DE LA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PAGOS	84
ANEXO 5: RESPUESTAS OBTENIDAS DEL INSTRUMENTO APLICADO..	85
ANEXO 6: AUTORIZACIÓN DE EMPRESA.....	86
ANEXO 7. FORMATO PARA MINUTA DE REUNIÓN	87
ANEXO 8. FORMATO PARA PROPUESTA DE ACCIÓN	88
ANEXO 9 FORMATO DE PRESENTACIÓN PROPUESTA DE ACCIONES A IMPLEMENTAR POR DEPARTAMENTO	89
ANEXO 10 FORMATO DE INFORME CONSOLIDADO CON PROPUESTA DE ACCIONES A IMPLEMENTAR.....	90
ANEXO 11 FORMATO GUÍA MODERADOR PARA GRUPO FOCAL	91

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Matriz metodológica	26
Tabla 2. Operacionalización de las variables	29
Tabla 3. Escala de medición de instrumento.....	33
Tabla 4. Propuesta de plan de acción paso #1.....	68
Tabla 5. Propuesta de plan de acción paso #2.....	70
Tabla 6. Propuesta de plan de acción paso #3.....	71
Tabla 7. Cronograma de implementación de plan de acción	72
Tabla 8. Presupuesto estimado para implementación de plan de acción	73

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Planteamiento de las variables.....	6
Figura 2. Pirámide de necesidades de Maslow	17
Figura 3 Proceso de implementación plan de acción paso #1	67
Figura 4. Proceso de implementación plan de acción paso #2.....	69
Figura 5. Proceso de implementación plan de acción paso #3.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Categoría demográfica: género	36
Gráfico 2. Categoría demográfica: ciudad	37
Gráfico 3. Categoría demográfica: edad	37

Gráfico 4. Categoría demográfica: nivel de escolaridad	38
Gráfico 5. Categoría demográfica: antigüedad en la empresa	39
Gráfico 6. Categoría demográfica: área o departamento	39
Gráfico 7. Resultados por dimensión	40
Gráfico 8. Dimensión liderazgo	41
Gráfico 9. Dimensión liderazgo: Su jefe le brinda autonomía para tomar decisiones en relación con las funciones de su puesto de trabajo.	42
Gráfico 10. Dimensión liderazgo: Su jefe inmediato escucha sus opiniones y sugerencias.....	42
Gráfico 11. Dimensión liderazgo: Los jefes promueven un entorno armonioso entre las diferentes áreas de trabajo.....	43
Gráfico 12. Dimensión liderazgo: Su jefe conoce aspectos de su vida personal (Familia, Residencia, Educación, Pasatiempos, Gustos).....	44
Gráfico 13. Dimensión liderazgo: Considera usted que al momento de realizar un trabajo en equipo todos son tomados en cuenta por el jefe.....	44
Gráfico 14. Dimensión liderazgo: Su jefe ejerce influencia positiva y lo inspira en el desempeño de sus funciones.	45
Gráfico 15. Dimensión liderazgo: En su equipo de trabajo se resuelven los problemas laborales con responsabilidad.	46
Gráfico 16. Dimensión liderazgo: Su jefe inmediato establece objetivos claros sobre su puesto de trabajo.	46
Gráfico 17. Dimensión motivación	47
Gráfico 18. Dimensión motivación: Cuenta la empresa con planes de capacitación formales.....	48

Gráfico 19. Dimensión motivación: Los resultados logrados a nivel individual o de grupo son reconocidos por la empresa.....	48
Gráfico 20. Dimensión motivación: Las capacitaciones que recibe son de valor y significado en el desarrollo de sus funciones.....	49
Gráfico 21. Dimensión motivación: Se siente valorado con las funciones del puesto que actualmente desempeña.	49
Gráfico 22. Dimensión motivación: Cuenta la empresa con ascensos o promociones internas.....	50
Gráfico 23. Dimensión motivación: Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.....	51
Gráfico 24. Dimensión motivación: Su puesto de trabajo le permite realizar funciones que aumenten sus habilidades profesionales y personales.....	51
Gráfico 25. Dimensión comunicación	52
Gráfico 26. Dimensión comunicación: Considera que existe una comunicación fluida dentro de la empresa.	53
Gráfico 27. Dimensión comunicación: Se le comunican los cambios relacionados con su puesto de trabajo.....	53
Gráfico 28. Dimensión comunicación: Son eficaces los canales de comunicación que se utilizan en la empresa.	54
Gráfico 29. Dimensión comunicación: En el momento que se le asignan una función tiene claro el por qué y para que se realiza.	54
Gráfico 30. Dimensión cultura.....	55
Gráfico 31. Dimensión cultura: Tiene claro la filosofía, misión y objetivos de la organización.....	56
Gráfico 32. Dimensión cultura: Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.....	56

Gráfico 33. Dimensión cultura: Se siente cómodo trabajando en un ambiente o espacio abierto.	57
Gráfico 34. Dimensión cultura: La empresa promueve y respeta la celebración de días festivos.	57
Gráfico 35. Dimensión cultura: Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.	58
Gráfico 36. Dimensión cultura: Comparte y se siente comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.	58
Gráfico 37. Dimensión cultura: Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo lo que le permite estar cómodo.	59
Gráfico 38. Dimensión remuneración.	60
Gráfico 39. Dimensión remuneración: El salario que recibe está en consonancia con el mercado laboral.	60
Gráfico 40. Dimensión remuneración: Estoy de acuerdo con la forma en la que se aplican los ajustes e incrementos salariales a los empleados.	61
Gráfico 41. Dimensión remuneración: Conoce los beneficios que brinda la empresa.	62
Gráfico 42. Dimensión remuneración: El salario que recibe corresponde a las funciones y responsabilidades de su cargo.	62
Gráfico 43. Relación de variables: dimensión vrs área o departamento.	63
Gráfico 44. Relación de variables: dimensión vrs género.	64
Gráfico 45. Relación de variables: dimensión vrs edad.	65

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En la actualidad la empresa Tercerización de Pago no cuenta con un formato formal y legal para evaluar la percepción que tienen los colaboradores en relación con las diferentes dimensiones que maneja la empresa.

La evaluación de clima organizacional hoy en día es fundamental para el proceso optimo y eficaz en el desempeño de todo colaborador.

Por lo tanto, manejar un clima laboral adecuado permitirá un ambiente agradable, colaboradores satisfechos, motivados, positivos y con sentido de pertenecía hacia la organización.

Hoy en día hablar de capital humano en una organización es sinónimo de clima laboral, por lo que la evaluación continua de este proceso proveerá datos que fortalecerán el mejoramiento de los resultados reflejados por lo percibido por cada colaborador.

Es por ello que se pretende con la investigación conocer la percepción que tienen en la actualidad los colaboradores de la empresa Tercerización de Pago sobre diferentes dimensiones en estudio y con ello potenciar las fortalezas y mejorar a gran escala las debilidades obtenidas y con la propuesta de un formato legal, dar seguimiento y cumplimiento al proceso encaminado a identificar las diferentes dimensiones a desarrollar, tratando de resolver nuestro problema en estudio.

1.2 Antecedentes del problema

Al hablar de clima organizacional se hace propiamente referencia a la percepción que los colaboradores (clientes internos) tienen de su lugar de trabajo, a diferencia la cultura organizacional es una poderosa fuerza que determina el comportamiento individual o grupal de los colaboradores dentro de la organización.

Históricamente el comienzo de la construcción del concepto de clima organizacional nace a través de la percepción de la Teoría de Campo de Kurt Lewis hacia los fines de los años 30, el cual tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta. (Contreras, 2015)

En la actualidad pensar en clima organizacional, es estar a la vanguardia del desarrollo, necesidades y satisfacción que debe tener los colaboradores que representan el talento humano elementos básicos del crecimiento de toda empresa u organización.

La mayoría empresas hoy en día se convierte en el segundo hogar para los colaboradores donde se invierte más de 8 horas diarias de convivencia con los compañeros de trabajo, es por lo que las organizaciones deben estar en búsqueda de promover un entorno agradable que tenga como fin potenciar las relaciones interpersonales, potenciando el desempeño de cada colaborador y con ello el alcance de las metas definidas por la organización.

Por lo tanto, toda organización que quiere tener niveles altos de competitividad debe tener implementado una evaluación de clima laboral bien establecida ya que es un fenómeno o filtro interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación y ausentismo. (Goncalves, 2000)

La evaluación de clima laboral en una organización permite conocer diferentes aspectos de la empresa como ser el nivel de satisfacción de cada colaborador que busca con ello realizar medidas correctivas o de mejora en pro de un desempeño eficiente y con ello resultados eficaces.

La empresa de Tercerización de Pagos es una organización hondureña, dedicada al rubro de servicios de pagos o un corresponsal no bancario, se ha mantenido en constante crecimiento desde su fundación en el 2011 tanto a nivel de mercado, de estructura organizativa

y el factor mas evidente de desarrollo es el capital humano que se desempeña en esta. Debido a ello surge la necesidad de evaluar lo que perciben los colaboradores con respecto a diferentes factores que inciden en el entorno o ambiente laboral.

1.2 Definición del problema

1.2.1 Enunciado del problema

En la actualidad las organizaciones presentan una debilidad al enfocarse en el cliente externo y no considerar a cliente interno (el empleado), quien es el que refleja la calidad, valores, el servicio y a través del cual se logran los resultados que permiten que la empresa sea competitiva y efectiva.

Por lo que el clima organizacional debe ser considerado como una herramienta fundamental que permite conocer la percepción de los colaboradores sobre el entorno laboral y a través de ello obtener procesos de calidad eficientes.

La empresa de Tercerización de Pagos tiene ocho años en el mercado, cuenta con una estructura organizativa distribuida en los siguientes niveles: gerentes, jefes, coordinadores, supervisores, oficiales y personal operativo, en la actualidad posee una nómina de personal de más de cien empleados activos, considerados en siete áreas de trabajo y operando en trece ciudades a nivel nacional. Por lo que es fundamental identificar la percepción que tienen los colaboradores que son los que promueven los resultados que determina el crecimiento y flujo de ingresos a la empresa.

1.2.2 Formulación del problema

En la actualidad la empresa de Tercerización de Pagos hasta la fecha no ha realizado una evaluación del clima organizacional formal, por lo que se desconoce la percepción de los colaboradores sobre el entorno laboral y la información que influye en el desarrollo personal considerados para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Por lo tanto, es necesario realizar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos en relación con el clima organizacional?

1.2.3 Preguntas de investigación

- a) ¿Qué influencia ejerce el liderazgo en el clima organizacional de la empresa de Tercerización de Pagos?
- b) ¿Cómo influye la motivación de los colaboradores en el clima organizacional de la empresa Tercerización de Pagos?
- c) ¿Qué percepción manifiestan los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos respecto a la comunicación?
- d) ¿Cómo influye la cultura de la empresa de Tercerización de Pagos en el clima organizacional?
- e) ¿Qué percepción muestran los empleados de la empresa de Tercerización de Pagos en relación con la remuneración?

1.3 Objetivo general

Evaluar los factores que inciden en la percepción del clima laboral de la Empresa de Tercerización de Pagos a través de los resultados percibidos en cinco dimensiones: cultura, motivación, comunicación, liderazgo y remuneración, identificando así nivel de satisfacción en manifiesto de los colaboradores.

1.4 Objetivo específicos

- a) Identificar la influencia que ejerce el liderazgo en el clima organizacional de la empresa de Tercerización de Pagos.
- b) Establecer cómo influye la motivación de los colaboradores en el clima organizacional de la empresa de Tercerización de Pagos.

- c) Conocer la percepción de los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos respecto a la comunicación.
- d) Definir la influencia que ejerce la cultura en el clima organizacional de la empresa de Tercerización de Pagos.
- e) Establecer la percepción que tienen los empleados de la empresa de Tercerización de Pagos en relación con la remuneración que reciben.

1.5 Justificación

La empresa de Tercerización de Pagos cuenta con más de 100 empleados a nivel nacional y desde su fundación (2011), a la actualidad no se ha realizado una evaluación de clima organizacional formal, por lo cual se desconocen aspectos y factores relevantes que intervienen en el desarrollo personal y organizacional de los colaboradores. Por lo anterior se requiere realizar una evaluación de clima organizacional en la cual se identifiquen los niveles de satisfacción de los colaboradores, las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la empresa y a su vez promover un plan de mejora en búsqueda ambiente laboral adecuado.

El propósito de llevar a cabo la evaluación de clima organizacional en la empresa de Tercerización de Pagos surge con la iniciativa de conocer la percepción que tiene el talento humano en relación con los diferentes factores que intervienen en el ambiente laboral en que se desarrollan, con la finalidad de lograr un equilibrio entre los colaboradores y la empresa, satisfaciendo las necesidades de ambas partes lo que llevara al desarrollo y crecimiento de la organización.

1.6 Planteamiento de las variables

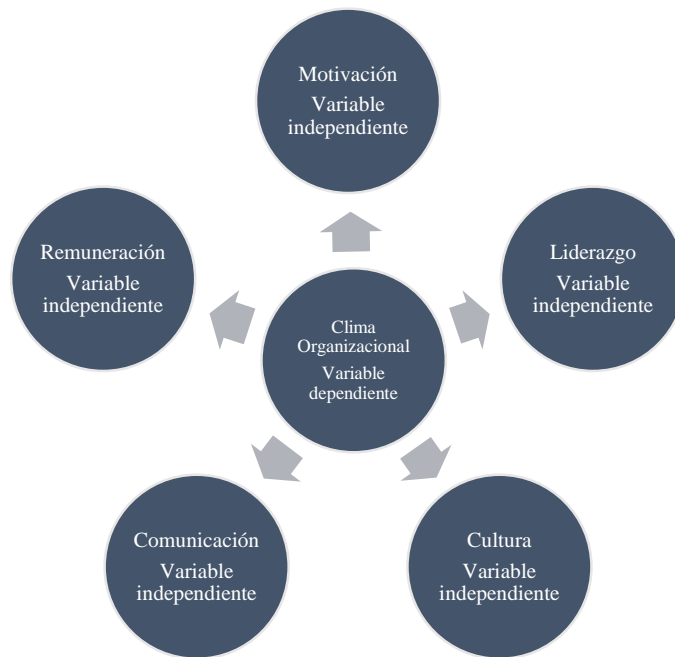


Figura 1. Planteamiento de las variables
Fuente: Elaboración propia (2019)

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se narran los diferentes aspectos que sustentan teóricamente el estudio, tomando como base el análisis de la situación actual a nivel macro y micro (interno), y así mismo enriquecer los conocimientos, teorías y conceptos que destacan el significado de la investigación.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macroentorno (a nivel internacional o mundial)

Este tipo de análisis hace referencia de los diferentes conceptos y factores que trascienden a través de la historia del clima organizacional y así mismo describir la importancia que se le da al clima laboral a nivel mundial.

2.1.1.1 Historia del clima organizacional

Según (Rodríguez, 1999) El clima organizacional ha sido estudiado desde la década de los sesenta como un aspecto importante que se valora en las organizaciones, ya que a través de este se comprenden las variables ambientales que afectan el comportamiento de los individuos en la organización.

El clima laboral ha suscitado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización; dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros; e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

El precursor de los estudios sobre clima laboral habría sido Kurt Lewin, en la década de los 40's, al concluir producto de su investigación que “el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona” (Navarro, 2007).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La

proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbas críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999 citado por (García Ramírez & Ibarra Velasquez, 2012).

Talcott Parsons, (Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los estatus y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura.

2.1.1.2 Importancia del clima organizacional

El valor del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta, desempeño y la productividad que generan en las organizaciones. Por lo tanto, el estudio de clima laboral permite conocer la percepción y medir la temperatura que tienen cada una de las empresas. La evaluación de un clima laboral formal promueve en cada uno de los empleados competitividad, innovación, calidad, eficacia y satisfacción en los clientes internos y externos de la organización. (Rodríguez, 1999)

2.1.2 Análisis del microentorno

Al hablar de evaluación de clima organizacional es importante mencionar que existen empresas orientadas en realizar la labor de investigar y conocer el nivel de satisfacción que los colaboradores manifiestan en relación con los aspectos del entorno o ambiente de trabajo, con el fin de medir a las empresas y promover mejoras en el desarrollo del talento humano.

Hoy en día se destaca por su nivel de análisis y confiabilidad (Great Place to Work, 2019) empresa que “investiga y reconoce a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo. Tomando como base la información de más de 10 millones de colaboradores, este estudio sobre la excelencia en el lugar de trabajo y prácticas de liderazgo es el más extenso y respetado a nivel mundial”.

(Great Place to Work, 2019) tiene por objeto hacer el proceso de participación en nuestro programa de mejores empresas de la manera más simple y directa posible. Hay cinco pasos básicos:

- Paso 1 Registro
- Paso 2 Evaluación
- Paso 3 Análisis
- Paso 4 Devolución
- Paso 5 Resultados y premios. (p. 1)

Se realiza la aplicación de dos herramientas: Trust Index la cual mide cinco dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo, y la segunda es Culture Audit en el cual se documentan las practicas, políticas e iniciativas del capital humano.

El evento de premiación del 2018 se desarrolló en Honduras donde se premiaron a 17 corporaciones que encabezaron la lista de las mejores empresas para trabajar.

Es importante resaltar que las empresas que utilizan la evaluación de la percepción del clima laboral son las de rubro bancario ya que se ubican en los primeros lugares de las mejores empresas para trabajar.

2.1.3 Análisis interno (a nivel local)

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma.

Según (Villamizar, 2017) El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Bajo esta premisa es viable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral.

En relación al manejo del clima organizacional de la empresa Tercerización de pagos se maneja de forma empírica ya que no se ha realizado ningún estudio científico, por lo tanto los propósitos de esta investigación son oportunos y relevantes, pues con la investigación bibliográfica y la organización de los fundamentos científicos redactados en esta tesis, se aplican en el análisis y tratamiento del clima organizacional de la empresa, con lo que se aportan los lineamientos para el tratamiento desde la perspectiva científica y teórica. En este sentido el clima organizacional y la normativa de la empresa, tendrá ya el abordaje que requiere desde los fundamentos de la ciencia de la administración y particularmente de la gestión de recursos humanos, cumpliendo con el propósito de acercar los avances científicos en este campo a esta empresa de rubro financiero.

2.2 Teorías

A continuación, se plantean algunas teorías que sustentan la investigación, especificando aquellas que ayudaron a mejorar y guiar el instrumento, el cual generará mayor validez y perspectiva para determinar el clima organizacional de la empresa tercerización de pagos.

2.2.1 Teorías de sustento.

(Brunet, 2004) Señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de Sistemas, Likert, (Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

2.2.1.1 Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. (Caraveo, 2004)

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. (Brunet, 2004)

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. (Navarro, 2007)

(Brunet, 2004) Afirma que “el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960”. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para (Chiavenato, 2007) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

(Anzola, 2003) Opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por último, (Alvarez, 2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo con las definiciones mencionadas, podemos conceptualizar al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otras. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.1.3 Dimensiones del clima organizacional

Son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diferentes autores.

Likert, (Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:	Brunet (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:	(Silva Vasquez, 2009), menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los métodos de mando. 2. Las características de las fuerzas motivacionales. 3. Las características de los procesos de comunicación. 4. Las características de los procesos de influencia. 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. 6. Las características de los procesos de planeación. 7. Las características de los procesos de control. 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. (p. 46) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Conflicto y cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura. 5. Remuneración. 6. Rendimiento. (Remuneración). 7. Motivación. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización de la toma de decisiones. 11. Apoyo. (p. 45) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Remuneraciones. 3. Responsabilidad. 4. Riesgos y toma de decisiones. 5. Apoyo. 6. Conflicto. <p>Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. (p. 45)</p>

Brunet (1987) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

2. Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores. (p. 42)

Considerando las diferentes dimensiones utilizadas para el estudio del clima organizacional y el tipo de organización en estudio, se seleccionaron cinco dimensiones para evaluar en la empresa de Tercerización de Pagos:

1. Cultura
2. Motivación
3. Comunicación
4. Liderazgo
5. Remuneración

Cultura

(John M. Ivancevich R. K., 2006) Define la cultura organizacional como “lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (p. 41).

(Ritter M. , 2008) Menciona que la cultura organizacional cumple varias funciones:

1. Define los límites entre una organización y otra.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Según (Stephen P. Robbins, 2009) la cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Motivación

La motivación es uno de los factores más importantes que influyen en la organización de hoy en día. Es por ello que es inevitable la relación o vínculo que existe entre esta dimensión y el clima organizacional, esto debido que “la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional en específico” (Espitia, 2006)

Es conocido que la motivación permite empleados confiados, seguros, comprometidos con los objetivos propuestos por la organización.

(Hellriegel & Slocum, 1998) Define la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. Por su parte, (Amaros, 2007) la define como las fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

(Chiavenato, 2007) Las teorías más populares de la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas es el caso de la teoría de Maslow.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

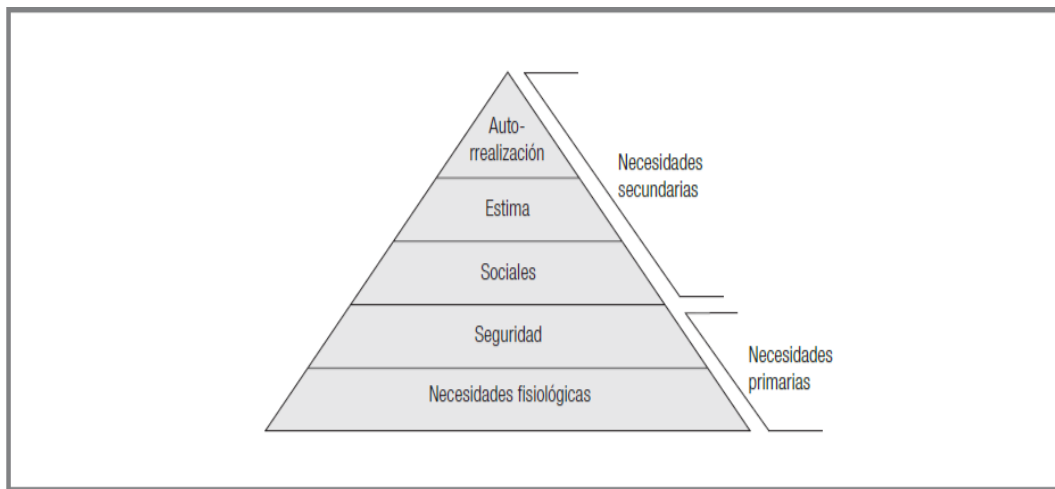


Figura 2. Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: (Chiavenato, 2007)

La teoría de los dos factores de Herzberg (Pinto, 2002) basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

1. Factores higiénicos. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.
2. Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. (p. 8)

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.

2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

Teoría de las expectativas

Lawler III (Pinto, 2002) encontró fuertes evidencias de que “el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos como compañerismo y dedicación a la organización” (p. 1)

En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente.

2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño.

3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación.

4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del Homo Economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor.

Comunicación

John, Robert, & Michael (2006) Define la comunicación como “la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes” (p. 422).

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella (John, Robert, & Michael, 2006, p. 421)

Seguir los canales de la comunicación es necesario para la eficacia de todo grupo u organización, ya que cumple con diferentes funciones como ser: control, motivación, expresión e información, es por ello que al no cumplir con los procedimientos establecidos es probable que sea la causa más evidenciada de conflicto entre los empleados de la organización.

John et al. (2006) Establece siete elementos que interfieren en el proceso de comunicación:

1. Emisor: es el empleado o administrador con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.
2. Codificación: con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor.
3. Mensaje: el resultado del proceso de codificación es el mensaje.
4. Medio: el medio es el transmisor del mensaje.
5. Decodificación y receptor: para completar el proceso de la comunicación, el mensaje debe decodificarse en términos de la pertinencia para el receptor.
6. Retroalimentación: es deseable ofrecer retroalimentación en el proceso de la comunicación.
7. Ruido: en el marco de la comunicación humana, cabe considerar el ruido como lo que distorsiona el mensaje pretendido. (p. 423)

La comunicación se puede dar en los diferentes niveles jerárquicos de la organización

John, Robert, & Michael (2006) propone cuatro direcciones:

1. Comunicación descendente: Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores.
2. Comunicación ascendente: Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la descendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización.
3. Comunicación horizontal: Comunicación que se transmite entre las funciones de una organización.
4. Comunicación en diagonal: Comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización
5. Comunicación con el exterior: Las organizaciones se comunican con el exterior para ofrecer productos y servicios, proyectar una imagen positiva, y atraer empleados y atención. (p. 427)

Liderazgo

En la actualidad el liderazgo ejerce un rol fundamental en la organización, debido a que este elemento genera un impacto en el desarrollo óptimo del cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar.

Robbins (2009) Define liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”(p. 385).

Los líderes se pueden clasificar de distintas maneras, siguiendo criterios según sea el caso, por ejemplo, cuando un líder es elegido por la organización este es llamado un líder formal, contrario a esto, los líderes informales, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

Robbins (2009) clasifica el liderazgo basados en diferentes criterios que los caracterizan en:

1. El líder democrático, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo, toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.
2. El líder autoritario, decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.
3. El líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. (p. 383)

Las empresas deben de identificar el tipo de líderes que manejan para así brindarles las herramientas necesarias para fortalecer competencias y sus puntos de maneja.

Remuneración

Osorio (2016) Expone que “tradicionalmente se ha atribuido a la remuneración la capacidad de atraer, retener y motivar” (p. 85).

La remuneración es el pago que se recibe un colaborador por un trabajo realizado. La equidad será un aspecto relacionado con la remuneración, en el cual el empleado realiza una valoración del trabajo realizado en comparación al valor recibido como pago.

Shell, Bohlander, & George (2013) expone tres clases de equidad de pagos:

1. Equidad externa, las personas en puestos similares se comparan con lo que otros están haciendo en diferentes organizaciones,
2. Equidad interna, la gente se compara con sus compañeros en diferentes puestos de trabajo en la misma organización.
3. Equidad individual, la gente se compara a otros con el mismo puesto en su organización. (p. 400)

La remuneración genera un costo para las empresas por lo que se debe de realizar una gestión de manera efectiva. Las organizaciones deben de conocer las escalas y rangos salariales del mercado en base a la posición y antigüedad laboral ya que a través de esto se compensará de manera justa.

2.2.1.2 Conceptualización

Autorrealización: Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.

Ambiente Laboral: Está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño.

Cooperación: Es el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo.

Conflicto: Es una situación en la cual dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Comportamiento Organizacional: Aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, que hacen que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.

Cultura Organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Percepción: Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

Socialización: Proceso por el que las personas aprenden lo necesario para asumir un determinado rol organizacional y participar como miembros activos

Talento Humano: Pieza clave para lograr los objetivos de la organización, institución o empresa

Trabajo en equipo: Suma de aportaciones por individuo que dan como resultado un desempeño mayor y resultados eficientes.

2.3 Metodologías aplicadas

El clima de una organización se puede medir a través un instrumento de evaluación el cual será definido por la empresa, una vez definido que es lo que se quiere conocer del ambiente laboral. Se debe de tener un instrumento que sea de fácil comprensión para los empleados, que el tiempo que se invierta en responder sea poco y que sea llenado individualmente.

Los métodos utilizados en la evaluación de clima organización son: la observación, encuesta, entrevista, cuestionario, entrevista grupal y grupos de discusión (Rodríguez, 2005).

Se utilizó la encuesta como método para la recolección de información, validada previamente a través de una prueba piloto aplicada a 10 colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos, posteriormente la aplicación final del instrumento con todos los colaboradores de la empresa.

2.4 Instrumentos utilizados

Los instrumentos de evaluación de clima organizacional que han sido utilizados a través del tiempo son variados, coincidiendo generalmente en las dimensiones a medir. Entre los más conocidos sobresalió la teoría de Rensis Likert, siendo el adecuado a este tipo de investigación que se desarrolló, ya que es un estudio descriptivo y que darán una base apropiada para conocer el ambiente actual y el cual convendría ser el más efectivo para la organización.

Se aplicó una encuesta conformada por 30 preguntas en escala tipo Likert, distribuidas en las cinco dimensiones de estudio: liderazgo, motivación, comunicación, cultura y remuneración. A su vez este instrumento fue enviado mediante la herramienta Google Forms a todos los colaboradores activos de la empresa.

2.5 Marco legal

Para promover un clima laboral satisfactorio debe contemplar una serie de factores o dimensiones el cual debe ser integral para que logre los objetivos deseados. Es por ello que es fundamental establecer la remuneración como uno de los factores más relevantes que incide en los colaboradores no solo por el valor que se recibe por el trabajo desempeñado, sino porque es regulado a nivel legal donde se establecen escalas y ajustes salariales que se implementan periódicamente.

La remuneración salarial en Honduras es regida por el Código de Trabajo publicado en Decreto número 189 el 15 de julio de 1959. Particularmente en el capítulo IV compuesto del artículo 360 al 380, se establecen todos los aspectos a considerar en la legislación de sueldos y

salarios. En el capítulo V conformado del artículo 381 al 390 se detalla la regulación del salario mínimo. (No.189, 1959)

Por lo que la empresa de Tercerización de Pagos debe contar con escalas y ajustes salariales enlazados y normatizadas con las regulaciones legales con respecto a la remuneración, generando así un nivel de confianza y satisfacción en cada colaborador.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se define la metodología utilizada, el tipo de enfoque, el diseño, instrumento, población, muestra y fuentes de información que fueron necesarias para desarrollar la investigación.

3.1 Congruencia metodológica

Es importante el vínculo que existe entre los objetivos, preguntas de investigación, las variables de estudio y la eficacia de los resultados, lo que lleva a corroborar la medición y validez de los mismos.

3.1.1 La matriz metodológica

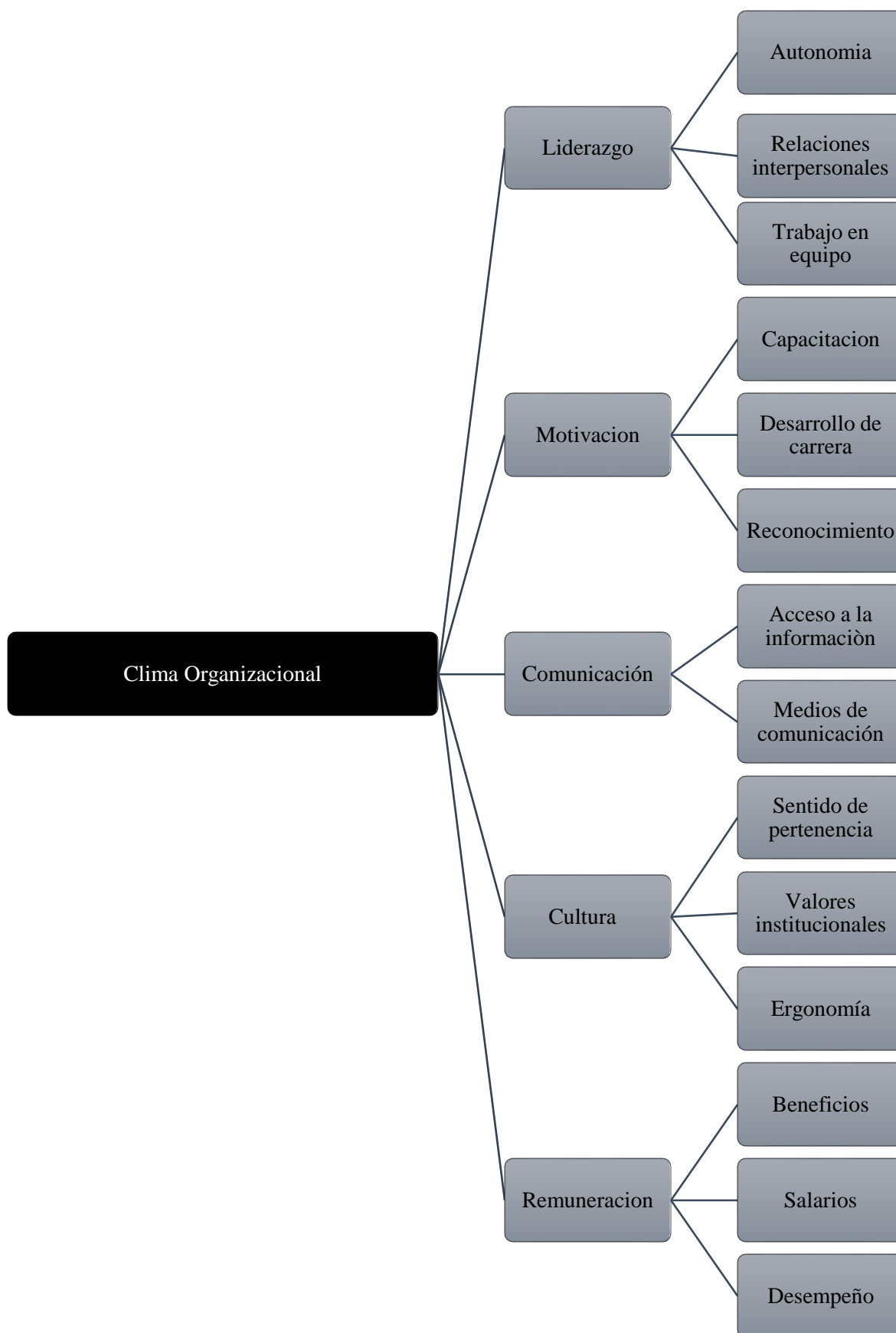
La matriz metodológica es una herramienta que permite recalcar la coherencia que hay entre los elementos que promueven la investigación, permitiendo una estructura conformada por objetivo general, objetivos específicos, preguntas de investigación y variables identificadas.

Tabla 1. Matriz metodológica
 Fuente: Elaboración propia (2019)

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Evaluación de Clima Organizacional de la Empresa de Tercerización de Pagos	Desconocer la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral	¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa de Tercerización de Pagos?	Conocer los factores que inciden en la percepción del clima laboral de la Empresa de Tercerización de Pagos enfocados en cinco dimensiones: cultura, motivación, comunicación., liderazgo y remuneración.	Identificar qué tipo de liderazgo existe en la empresa de Tercerización de Pagos.	Liderazgo	Clima Organizacional
		¿Cuáles son los factores que influyen en la motivación de los colaboradores de Tercerización de Pagos?		Establecer que factores motivacionales influyen en los trabajadores para la realización de sus obligaciones.	Motivación	
		¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa de Tercerización de Pagos?		Conocer los canales de comunicación que son utilizados en la empresa de Tercerización de Pagos.	Comunicación	
		¿Cuál es el grado de pertenencia que manifiestan los empleados en la empresa de Tercerización de Pagos?		Definir el grado de pertenencia que poseen los empleados de la empresa de Tercerización de Pagos.	Cultura	

		¿La remuneración que reciben los empleados es competitivo en comparación al mercado laboral?		Conocer si la remuneración que reciben los empleados es competitivo en comparación al mercado laboral.	Remuneración	
--	--	--	--	--	--------------	--

3.1.2 Definición operacional de las variables



3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia (2019)

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Liderazgo	(Stephen P. Robbins, 2009) “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 385).	Influencia que ejercen los jefes en los subordinados.	Autonomía	Relación jefe y subordinado	Su jefe le brinda autonomía para tomar decisiones en relación a las funciones de su puesto de trabajo.	Totalmente desacuerdo en En desacuerdo Indeciso De acuerdo Totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5
			Relaciones interpersonales		Su jefe inmediato escucha las opiniones y sugerencias que se realizan por el equipo de trabajo.		
			Trabajo en equipo		Los jefes promueven un entorno armonioso entre los diferentes de trabajo.		
					Su jefe conoce aspectos de su vida personal (Familia, Residencia, Educación, Pasatiempos, Gustos)		
					Considera usted que al momento de realizar trabajo en equipo todos son tomados en cuenta por el jefe.		
					En su equipo de trabajo se resuelven los problemas laborales con responsabilidad.		
			Influencia		Su jefe ejerce influencia positiva y lo inspira en el desempeño de sus funciones.		
			Funciones		Mi jefe inmediato establece objetivos claros sobre mi puesto de trabajo.		

Motivación	(Amaros, 2007) Fuerzas que actúan sobre un individuo y que originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas y condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.	Grado de reconocimiento que se tiene en los empleados.	Capacitación	Reconocimiento	Cuenta la empresa con planes de capacitación formales.	Totalmente en desacuerdo	en	1						
			Desarrollo de carrera		Las capacitaciones que recibe son de valor y significado en el desarrollo de sus funciones.				Indeciso	4				
					Cuenta la empresa con ascensos o promociones internas.						De acuerdo	5		
					Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.								Totalmente de acuerdo	de
					Los resultados logrados a nivel individual o de grupo son reconocidos por la empresa.									
Reconocimiento	Se siente valorado con las funciones del puesto que actualmente desempeña.													
Comunicación	John, Robert, & Michael (2006) “la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes en el logro de objetivos o metas” (p. 422).	Proceso de manejo de información dentro de la empresa.	Acceso a la información	Información	Considera que existe una comunicación fluida dentro de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	en	1						
			Medios de comunicación		En el momento que se le asigna una función tiene claro el por qué y para que se realiza.				Indeciso	4				
					Se le comunica con los cambios relacionados con su puesto de trabajo.						De acuerdo	5		
					Son eficaces los canales de comunicación que se utilizan en la empresa.								Totalmente de acuerdo	de
Cultura	John M. Ivancevich R. K., (2006) Se define la cultura organizacional como “lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón	Nivel de empoderamiento que siente el empleado en la empresa.	Sentido de pertenencia	Identidad	Comparte y se siente comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.	Totalmente en desacuerdo	en	1						
Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.	La empresa promueve y respeta la celebración de días festivos.	Indeciso	4											
				De acuerdo	Totalmente de acuerdo				de					

	de creencias, valores y expectativas” (p. 41).		Valores		Tiene claro la filosofía, misión y objetivos de la Organización.		
			Ergonomía		Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo lo que le permite estar cómodo.		
					Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.		
					Se siente cómodo trabajando en un ambiente o espacio abierto.		
Remuneración	Osorio (2016) Expone que “tradicionalmente se ha atribuido a la remuneración la capacidad de atraer, retener y motivar” (p. 85).	Compensación que reciben los colaboradores por el trabajo desempeñado.	Salario	Compensación	El salario que recibe está en consonancia con el mercado laboral.	Totalmente en desacuerdo	1
					Estoy de acuerdo con la forma en la que se aplican los ajustes e incrementos salariales a los empleados.	En desacuerdo	2
			Beneficios		Conoce los beneficios que brinda la empresa.	Indeciso	3
					Su puesto de trabajo le permite realizar funciones que aumenten sus habilidades profesionales y personales.	De acuerdo	4
			Desempeño		El salario que recibe corresponde a las funciones y responsabilidades de su cargo.	Totalmente de acuerdo	5

3.2 Enfoque y métodos

La presente investigación se realizó mediante un enfoque mixto el cual hace mención a un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigaciones cualitativas y cuantitativas, así como su integración y discusión conjunta que permite una mayor comprensión del fenómeno de estudio (Hernández et al., 2010, p. 544).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental descriptivo, considerando que no se realizó la manipulación deliberada de variables y con los resultados se describió el ambiente laboral de la empresa bajo estudio.

3.3.1 Población

Población es el universo que se pretende estudiar. Se debe definir de forma rigurosa, para asegurar la calidad de la muestra y el éxito de los resultados (Benassini, 2009, p. 180).

La población de estudio en su totalidad está conformada por 128 empleados de la Empresa de Tercerización de Pagos a nivel nacional, distribuidos en 5 áreas o departamentos de trabajo.

3.3.2 Muestra

La investigación está definida a través de un censo el cual participo la población total de los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos dado que se quiere conocer la percepción en las diferentes áreas que conforman la organización y se cuenta con el acceso para llegar al universo en su totalidad.

3.3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis la conforma los colaboradores activos en la empresa de Tercerización de Pagos a nivel nacional.

3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados

Las técnicas e instrumentos utilizados se seleccionaron del enfoque previamente definido. Considerando las variables y dimensiones de estudio de Evaluación de Clima Organizacional.

3.4.1 Técnicas

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta basados en la Escala Likert, aplicado a la población total de empleados de la empresa de Tercerización de Pagos a nivel nacional.

La encuesta incluye preguntas con una escala de medición ya definida:

Tabla 3. Escala de medición de instrumento

Fuente: (Likert 1932)

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

Las preguntas se formulan en la encuesta basadas en obtener información, intención e identificación, lo que permite brindar contenido para el análisis y con ello la obtención de los resultados.

3.4.2 Instrumentos

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Considerando lo anterior se utilizó la encuesta basado en la Teoría Likert como instrumento de medición, el cual está conformado por 5 variables de estudio: liderazgo, motivación, comunicación, cultura y remuneración, la cual consta de 30 preguntas.

3.4.3 Procedimientos

Para la aplicación de la técnica de recolección de datos se realizó el siguiente procedimiento: se debe considerar una serie de pasos para ejecutar de forma organizada y cumplir con los factores de tiempo y espacio.

El procedimiento de aplicación es el siguiente:

1. Elaborar la encuesta considerando las variables de estudio.
2. Realización de prueba piloto con el 10% de la población de estudio.
3. Enviar la encuesta a la población de estudio.
4. Extraer la información con cada colaborador.
5. Tabular y analizar la información de manera crítica y objetiva.
6. Realizar una descripción sobre los datos analizados.
7. Elaboración de plan de mejora en base a los resultados obtenidos.

3.5 Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellas que proporcionan datos históricos y actuales sobre los cuales se puede hacer proyecciones en un futuro cercano; sirven para identificar patrones de tendencia o estacionalidad. Las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes internas y externas, cada una de las cuales se subdivide a la vez en primarias y secundarias.

3.5.1 Fuentes primarias

La fuente de información primaria utilizada en este estudio es la encuesta de Evaluación de Clima Organizacional de los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron en la investigación son: Libros electrónicos, Artículos de Revista Científica, Pagina del CRAI de UNITEC y Tesis relacionadas con la evaluación de clima organizacional.

3.6 Limitantes del Estudio

Entre las limitantes que se presentaron al desarrollar el estudio son:

1. Al inicio del estudio el acceso de la empresa para realizar la evaluación.
2. Inseguridad de algunos colaboradores al responder la encuesta por temor a represarías.
3. Tiempo por parte de los colaboradores para completar la encuesta.
4. Espacio para enriquecer el estudio a través de un grupo focal.

CAPITULO IV. ANALISIS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral aplicada para conocer la percepción de los empleados de la empresa de Tercerización de Pagos, realizando análisis de las cinco dimensiones abordadas (liderazgo, motivación, comunicación, cultura, remuneración), áreas o departamentos de trabajo, género y todas las categorías demográficas definidas en el instrumento.

Los resultados analizados son una interpretación descriptiva de los indicadores propuestos en la escala de medición de la teoría de Likert, ilustrados con los gráficos con la información obtenida de las tablas de información.

4.1 Resultados y análisis de datos demográficos

A continuación, se ilustran mediante gráficos los resultados obtenidos en los datos demográficos con su respectivo análisis.

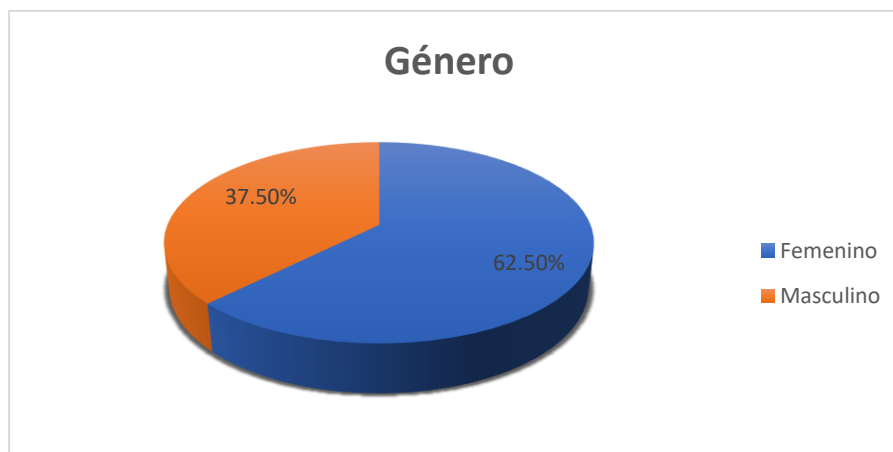


Gráfico 1. Categoría demográfica: género

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En el gráfico 2 se encuentra representado como el género femenino tiene una predominancia ante el masculino, contando con las dos terceras partes de la población total estudiada. El cual nos da una referencia que ante el rubro que se desarrolla la empresa está considerada la mujer con mayor potencial para desempeñar un puesto de trabajo.

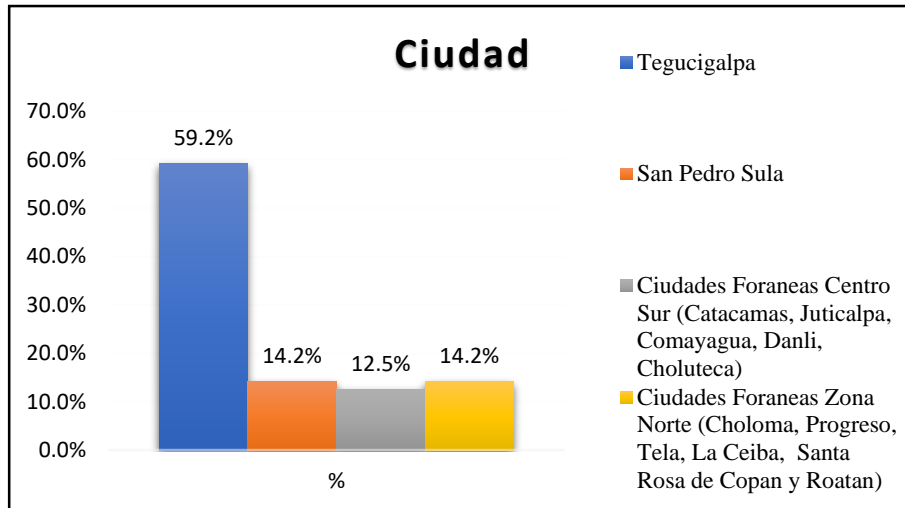


Gráfico 2. Categoría demográfica: ciudad

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Este gráfico muestra que la empresa en estudio tiene presencia en trece ciudades a nivel nacional, siendo Tegucigalpa la ciudad con mayor número de colaboradores con 59.17%, considerando que la oficina principal está ubicada en la misma. Seguido San Pedro Sula cuanta con el 14.17% destacándose como el segundo más fuerte en la cantidad de empleados y los demás que son la minoría forman en total un 26.66 % de un integral del 100%.

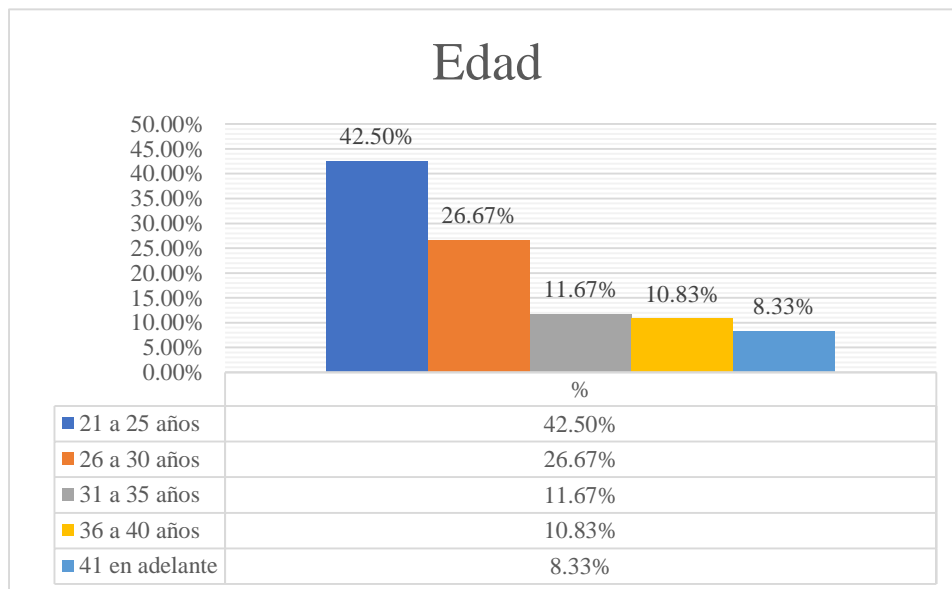


Gráfico 3. Categoría demográfica: edad

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La edad de la población de la empresa en estudio se encuentra comprendida en un rango de 21 a 30 años permitiéndole a la empresa tener una ventaja competitiva, generar proyectos innovadores y mantener un grado de energía. Cabe mencionar que la empresa es joven en el mercado lo que limita a traer personal con un perfil mayor.

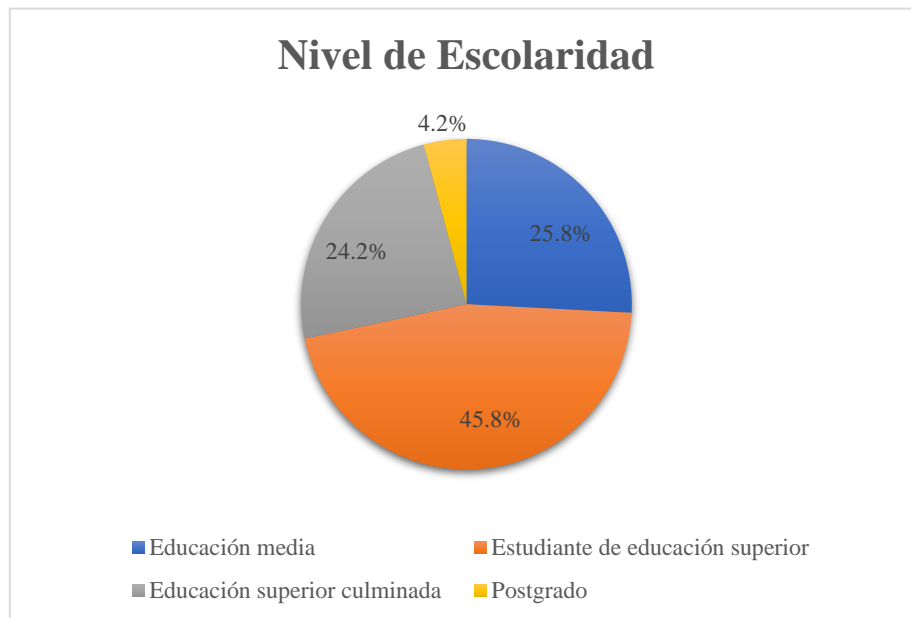


Gráfico 4. Categoría demográfica: nivel de escolaridad

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De la población en estudio se puede observar que los colaboradores cuentan con un alto grado académico representado con (74.17%) que poseen educación superior o así mismo un Postgrado, lo que representa un perfil alto en el nivel académico de los colaboradores que laboran en la empresa Tercerización de Pagos.

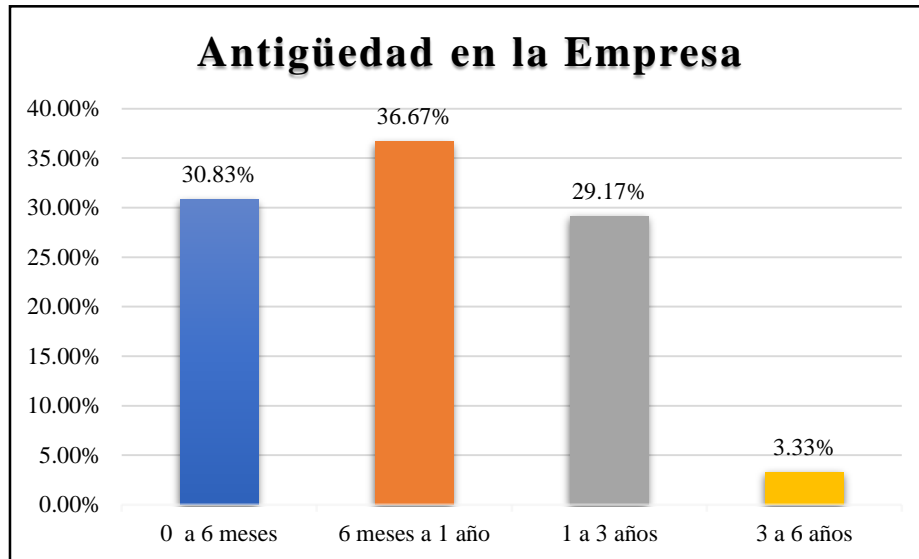


Gráfico 5. Categoría demográfica: antigüedad en la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Considerando que la empresa Tercerización de Pagos es joven en el mercado se logra interpretar según los datos representados en el gráfico que una minoría del 3.33% manifiesta una antigüedad mayor a los 3 años y con el 96.97% se encuentra entre 0 meses y tres años de antigüedad, quedando evidenciado que predomina en este indicador.

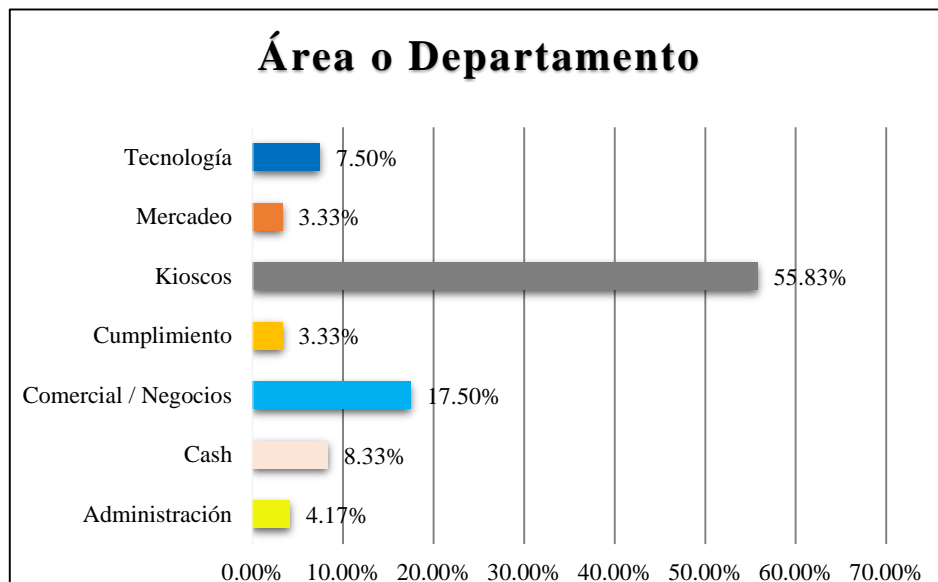


Gráfico 6. Categoría demográfica: área o departamento

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La empresa de Tercerización de Pagos está conformada por siete áreas de trabajo de las cuales el 55.83% se encuentra en Kioscos, denotando que es el departamento más fuerte ya que son los que generan la producción en la empresa, seguidamente le prosigue el departamento de comercial o de negocios con el 17.50% el cual aporta la fuerza de venta y negociaciones con otras empresas, lo que evidencia las áreas con mayor representatividad con el 73.33% de la totalidad.

4.2 Análisis de resultados por dimensión

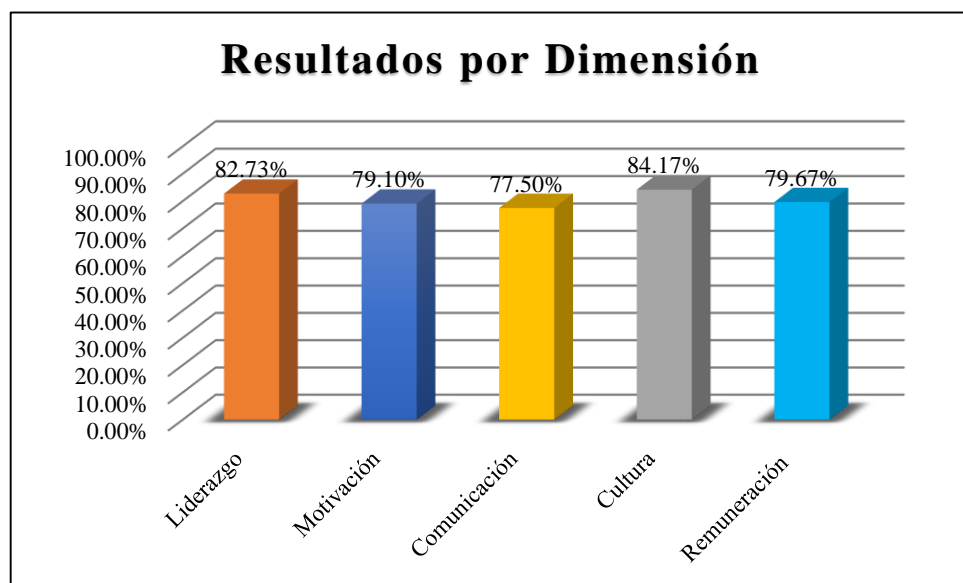


Gráfico 7. Resultados por dimensión

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Realizando un análisis de las dimensiones estudiadas para conocer la percepción de los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos se logra identificar un resultado potencial de cada una de ellas, basados en la siguiente escala valorativa:

Puntaje	Valoración
0 a 20%	Totalmente en desacuerdo
21 a 40%	En desacuerdo
41 a 60%	Indeciso
61% a 80%	De acuerdo
81 a 100%	Totalmente de acuerdo

Tabla 4 Escala valorativa

Fuente: (Elaboración propia)

Tomando en cuenta los resultados obtenidos y representados en el gráfico anterior se puede interpretar que las cinco dimensiones a través de las cuales se obtiene la percepción de los colaboradores de la empresa de Tercerización de Pagos: liderazgo, motivación, comunicación, cultura y remuneración, logran superar la media y sobrepasar el valor requerido 70% para tener una aceptación de la información, que es efecto de lo manifestado por los colaboradores encuestados de la organización.

Cabe destacar que las dimensiones mejor valoradas resultaron ser el liderazgo 82.73% y la motivación 84.17%, obteniendo nota de excelencia según la escala valorativa determinada en la tabla # 4, así mismo se reconoce que el porcentaje más bajo lo integra comunicación con un 77.50% lo que refleja que se debe realizar un análisis minucioso para evaluar que debilita esta dimensión conforme a la percepción de los colaboradores.

4.3 Análisis de resultados de liderazgo

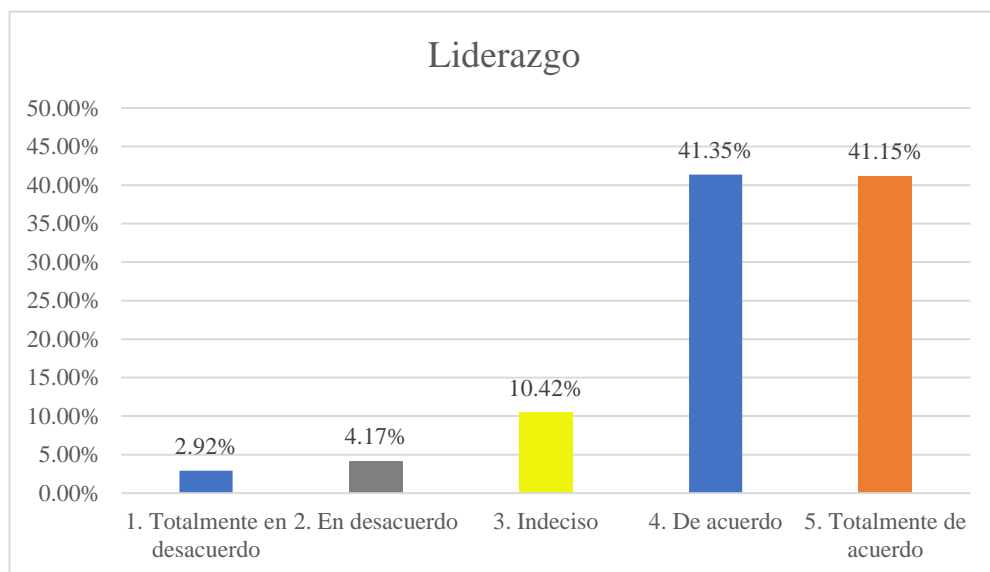


Gráfico 8. Dimensión liderazgo

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En el análisis de la dimensión de liderazgo al realizar la interpretación con las preguntas que esta mide se identifica que una percepción positiva en la mayoría de los encuestados sobre los líderes de área de trabajo basados en los resultados obtenidos con un porcentaje del 82% con una tendencia que marca la predominancia de este en la organización.

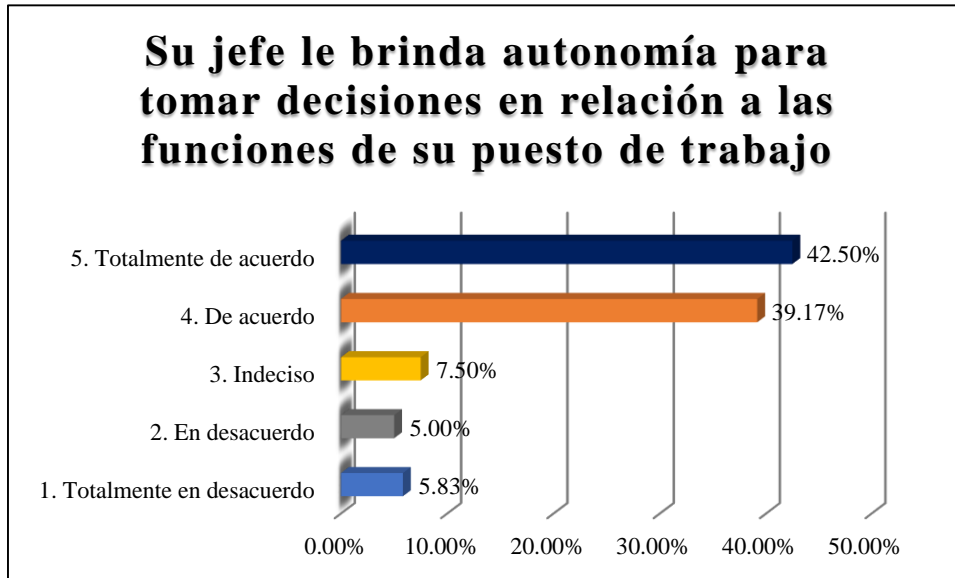


Gráfico 9. Dimensión liderazgo: Su jefe le brinda autonomía para tomar decisiones en relación con las funciones de su puesto de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Es importante destacar que más del 80% de la población estudiada indica o está de acuerdo con tener autonomía a las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, lo que significa que los líderes brindan independencia a los subordinados para organizarse, desarrollarse y ejecutar eficientemente sus labores.

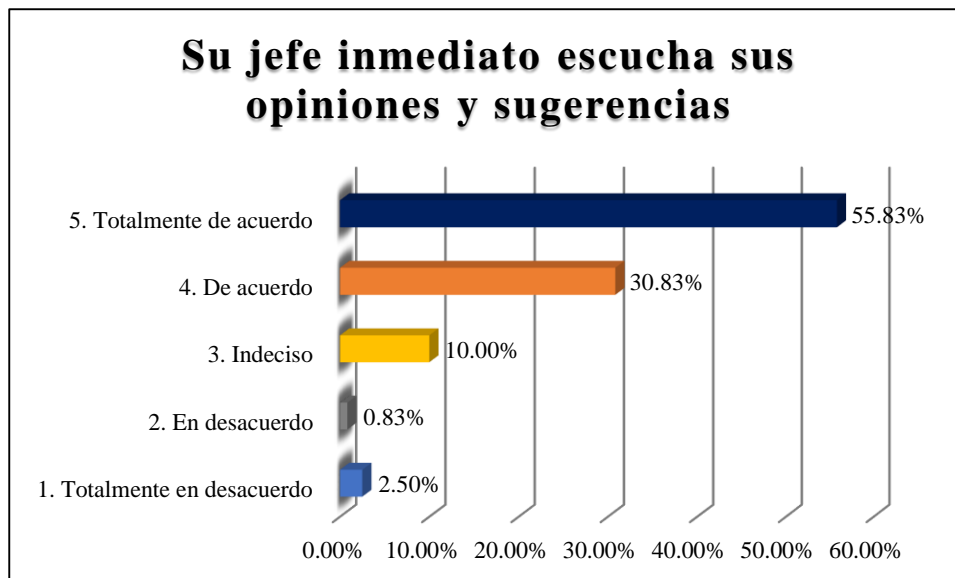


Gráfico 10. Dimensión liderazgo: Su jefe inmediato escucha sus opiniones y sugerencias.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Considerando las respuestas obtenidas se puede concluir que la mayor parte de la población encuestada que labora en la empresa de Tercerización de Pagos si creen que son valoradas sus opciones y sugerencias ante su jefe inmediato, generando esto un vínculo de soporte entre el subordinado y jefe o viceversa ante las dudas, propuestas e ideas que cada uno pueda tener en un momento dado.

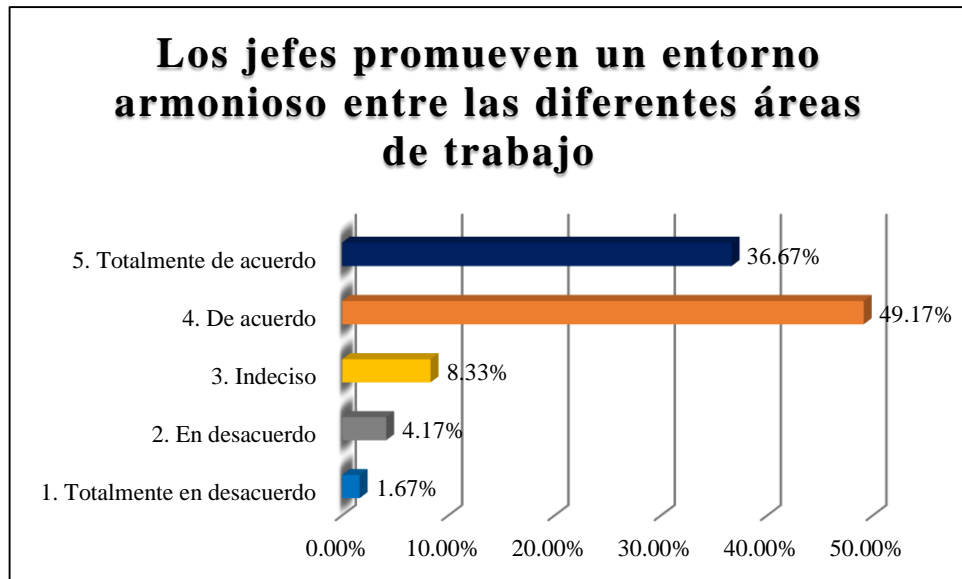


Gráfico 11. Dimensión liderazgo: Los jefes promueven un entorno armonioso entre las diferentes áreas de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo con los resultados de la Gráfico 10 queda evidenciado en un 86% de la población en estudio considera que los jefes o líderes de la empresa promueven un entorno agradable con las diferentes áreas, lo que promueve entre los colaboradores relaciones armoniosas, agradables lo que potencia un indicador positivo que facilita el desarrollo de los objetivos organizacionales.

Su jefe conoce aspectos de su vida personal (Familia, Residencia, Educación, Pasatiempos, Gustos)

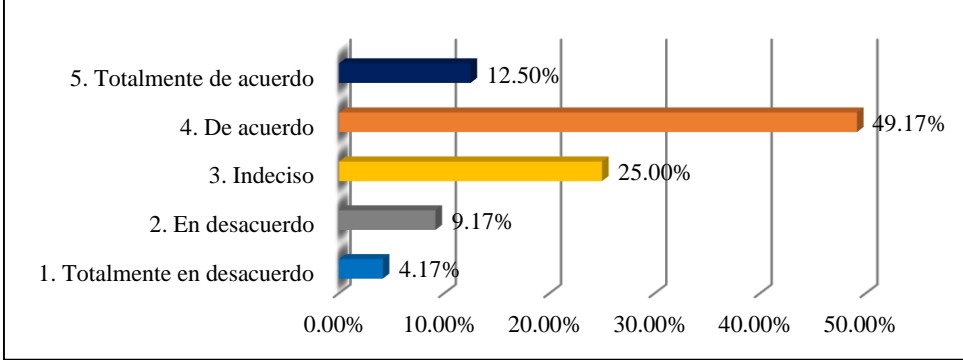


Gráfico 12. Dimensión liderazgo: Su jefe conoce aspectos de su vida personal (Familia, Residencia, Educación, Pasatiempos, Gustos)

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

El gráfico anterior manifiesta un dato importante de la población encuestada el cual refleja resultados parejos con el 49.17% los que si creen que sus jefes los conocen a nivel personal pero también están los indecisos y los que no están de acuerdo con esta percepción el 50.83% los que consideran que no es así, lo que puede llegar a ser una debilidad para el jefe o líder ya que mediante esta se puede formar estrategias de referencia para el logro de resultados eficaces.

Considera usted que al momento de realizar un trabajo en equipo todos son tomados en cuenta por el jefe.

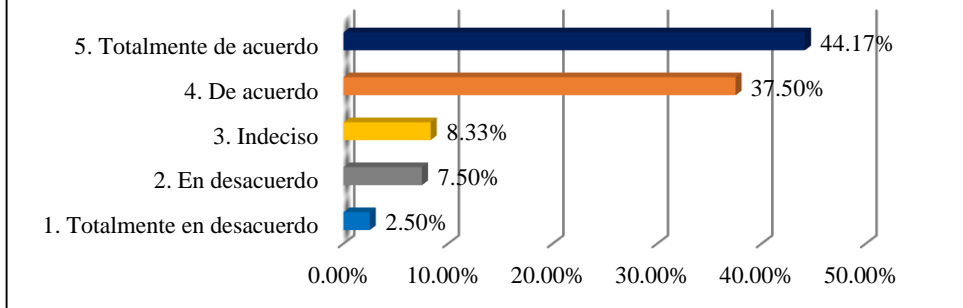


Gráfico 13. Dimensión liderazgo: Considera usted que al momento de realizar un trabajo en equipo todos son tomados en cuenta por el jefe.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Los resultados en el gráfico anterior denotan una marcada equidad por parte de los jefes con los colaboradores cuando se desarrolla una actividad en equipo, lo que genera estrategia al optimizar recursos, delegar funciones y unir esfuerzos para el logro de las metas propuestas o alcance de los objetivos.

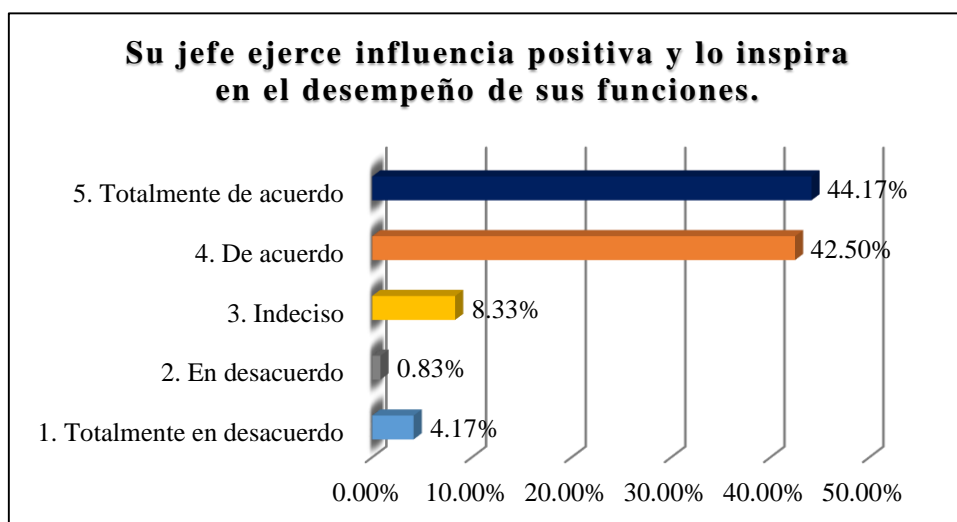


Gráfico 14. Dimensión liderazgo: Su jefe ejerce influencia positiva y lo inspira en el desempeño de sus funciones.
Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Los resultados de la pregunta anterior reflejan la valiosa influencia que tienen los jefes en el desarrollo profesional de cada colaborador, quedando evidenciado con un 85% que son líderes los que ejercen estos cargos siendo fuente de inspiración de la mayoría de sus colaboradores.

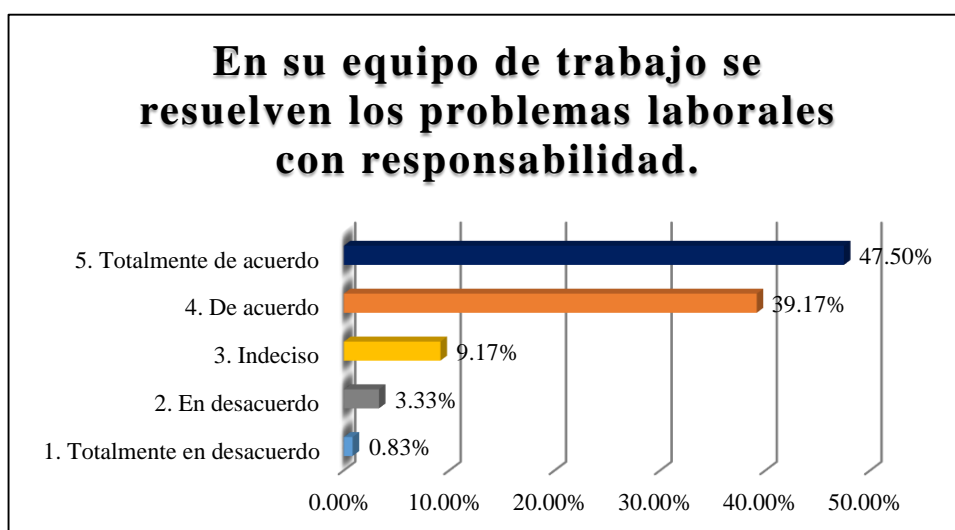


Gráfico 15. Dimensión liderazgo: En su equipo de trabajo se resuelven los problemas laborales con responsabilidad.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Considerando las respuestas obtenidas en la pregunta anterior queda sustentado con un 86.67% que los problemas laborales que surgen en los equipos de trabajo son manejados con la atención y responsabilidad debida, lo que llega a provocar confianza de los resultados y con ello comportamientos éticos definidos.

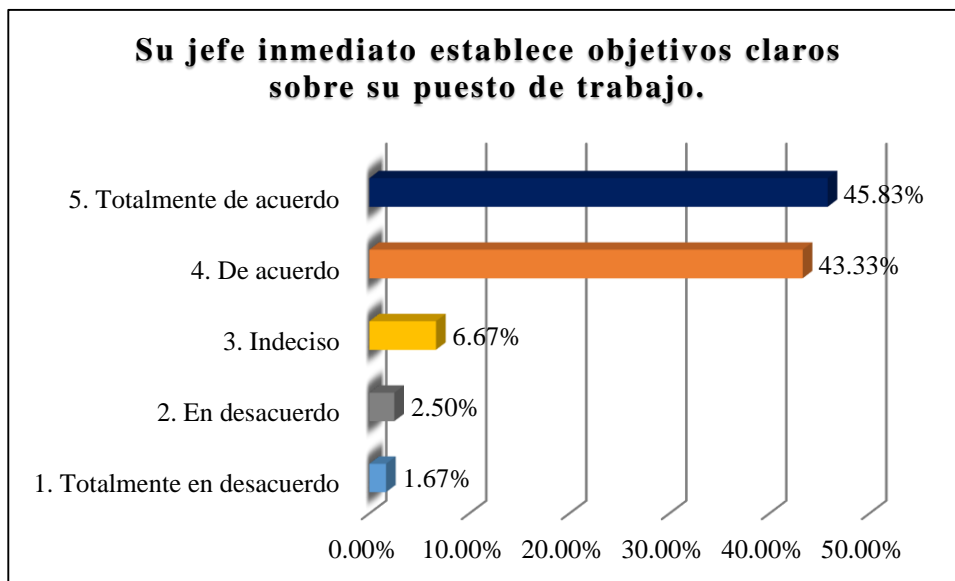


Gráfico 16. Dimensión liderazgo: Su jefe inmediato establece objetivos claros sobre su puesto de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo con los datos obtenidos en la pregunta anterior se puede establecer que los jefes de la organización transmiten a sus subordinados objetivos claros y definidos que deben de cumplir en sus puestos de trabajo, quedando sustentado con el 89.16% de los colaboradores encuestados.

4.4 Análisis de resultados de motivación

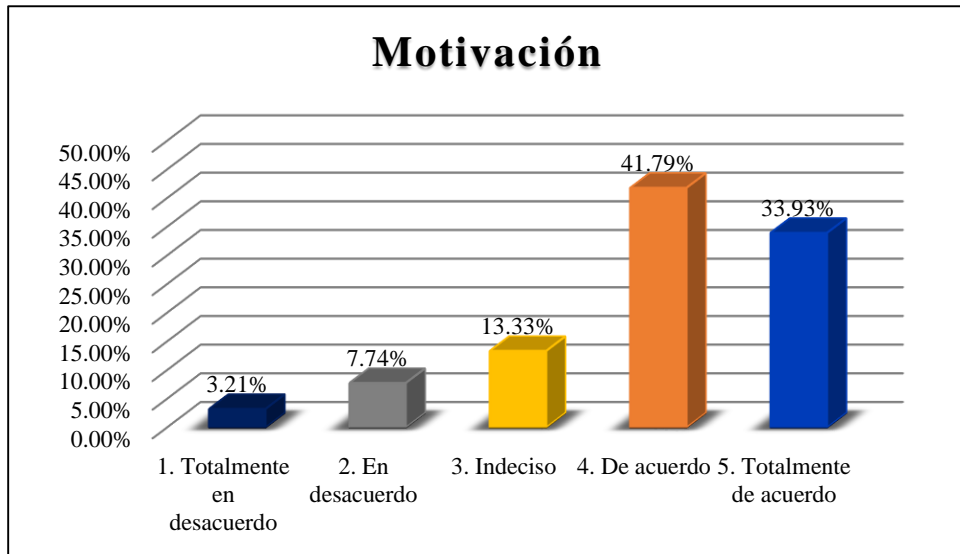


Gráfico 17. Dimensión motivación

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La tercera parte con el 75% de los empleados encuestados en la empresa de Tercerización de Pagos está claramente definida con el papel que juega la motivación en la empresa, el cual es tomado como base por los resultados representados en el gráfico, de igual manera debe considerar el dato que refleja los indecisos ya que puede convertirse en un porcentaje relativamente significativo o perjudicial para el desarrollo óptimo de la organización.

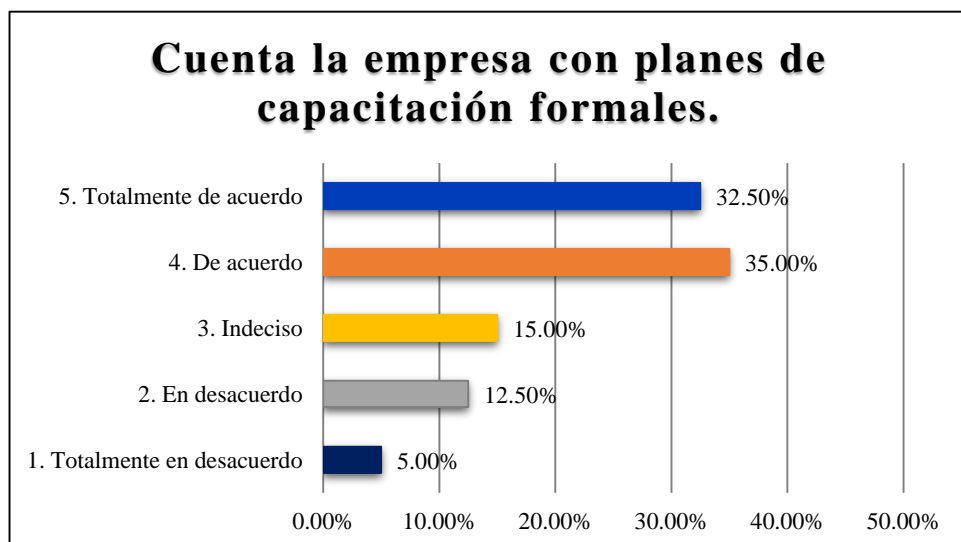


Gráfico 18. Dimensión motivación: Cuenta la empresa con planes de capacitación formales.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Dada la información obtenida en el gráfico anterior se puede determinar que la mayoría de los colaboradores tiene conocimiento de la existencia de los planes de capacitación que promueve la organización a nivel general, pero de igual forma manifiesta con un 32% que este aspecto necesita ser reforzado, logrando así potenciar conocimientos o habilidades en cada colaborador.

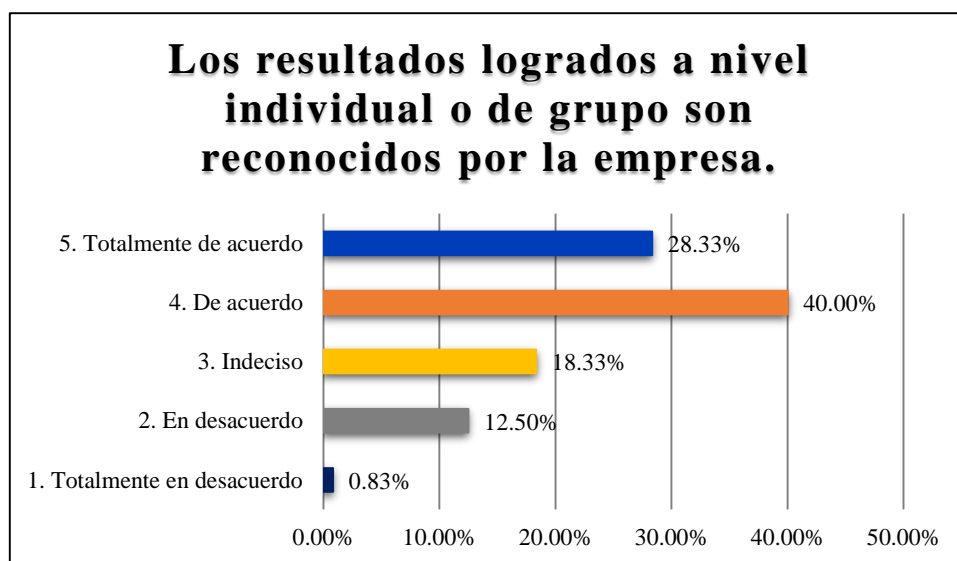


Gráfico 19. Dimensión motivación: Los resultados logrados a nivel individual o de grupo son reconocidos por la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Tomando en cuenta los datos expresados en el gráfico se logra reconocer con un 68% de los colaboradores encuestados, estar de acuerdo con el reconocimiento que da la organización al momento de lograr los objetivos, pero también sustentan con un 32% que este indicador debe ser mejorado o reformado para la satisfacción óptima en los colaboradores.

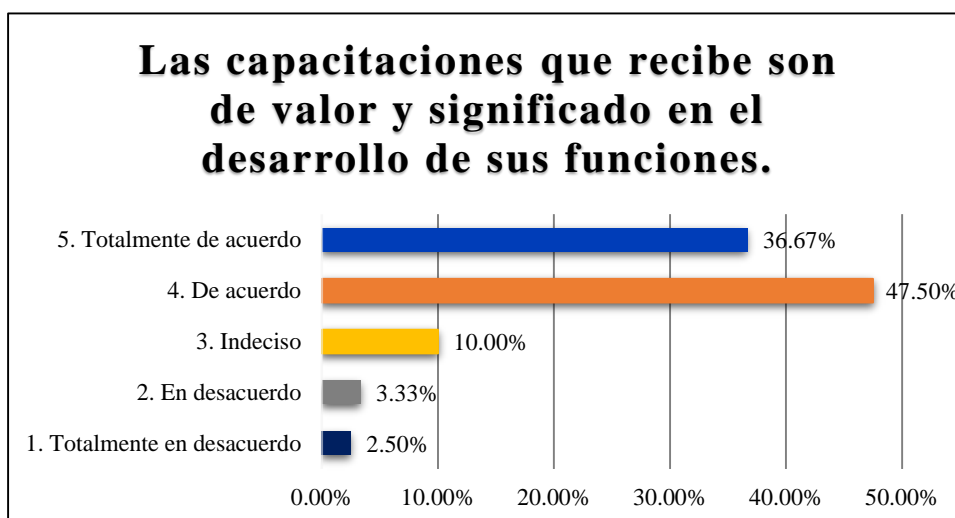


Gráfico 20. Dimensión motivación: Las capacitaciones que recibe son de valor y significado en el desarrollo de sus funciones.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Según los datos proporcionados en los resultados de la Gráfico anterior es importante resaltar que las capacitaciones impartidas a los colaboradores generan un impacto positivo para el 84% de la población encuestada de la empresa de Tercerización de Pagos, promoviendo significado y valor al desarrollo de sus funciones.

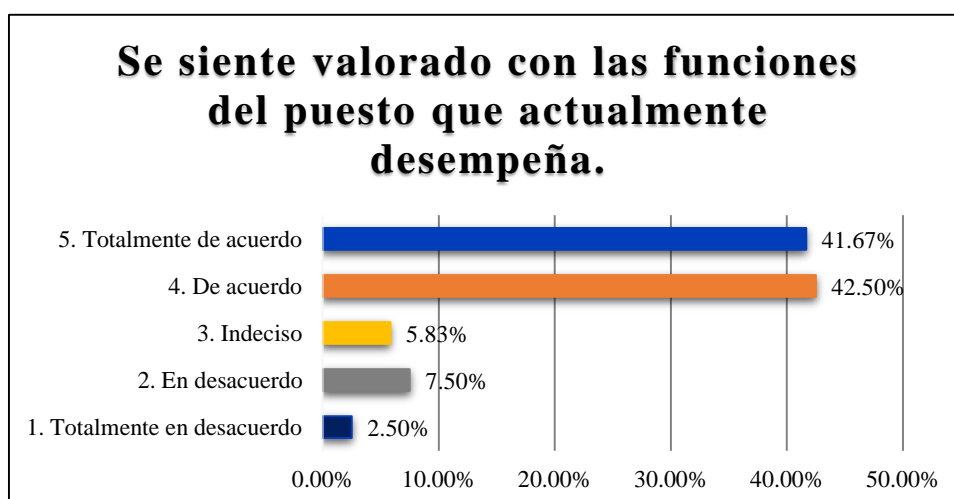


Gráfico 21. Dimensión motivación: Se siente valorado con las funciones del puesto que actualmente desempeña.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta se puede destacar que los colaboradores tienen una percepción positiva con el aprecio a las funciones que requiere su puesto, ya que 84% del total de los encuestados testifican estar de acuerdo con esta afirmación, quedando evidenciado la valoración que dan a este indicador.

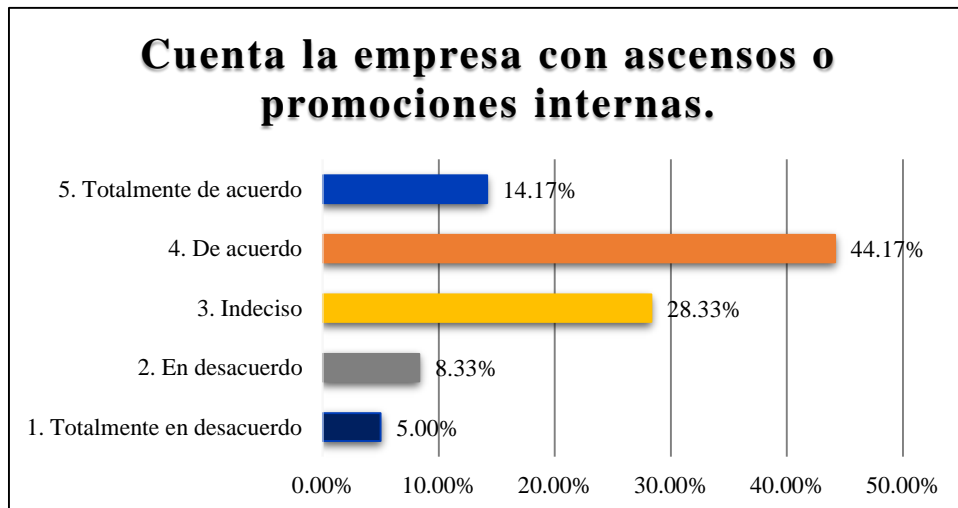


Gráfico 22. Dimensión motivación: cuenta la empresa con ascensos o promociones internas.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Dada los resultados obtenidos en la Gráfico anterior, se destaca que el dentro del 41% se encuentran los indecisos y los que piensan que no conocen tal información que la empresa debe promover, por lo tanto, el 59% si consideran que, si la empresa las da a conocer, lo que refleja que este indicador debe ser reforzado evitando dudas u omisiones del desarrollo de los mismos.

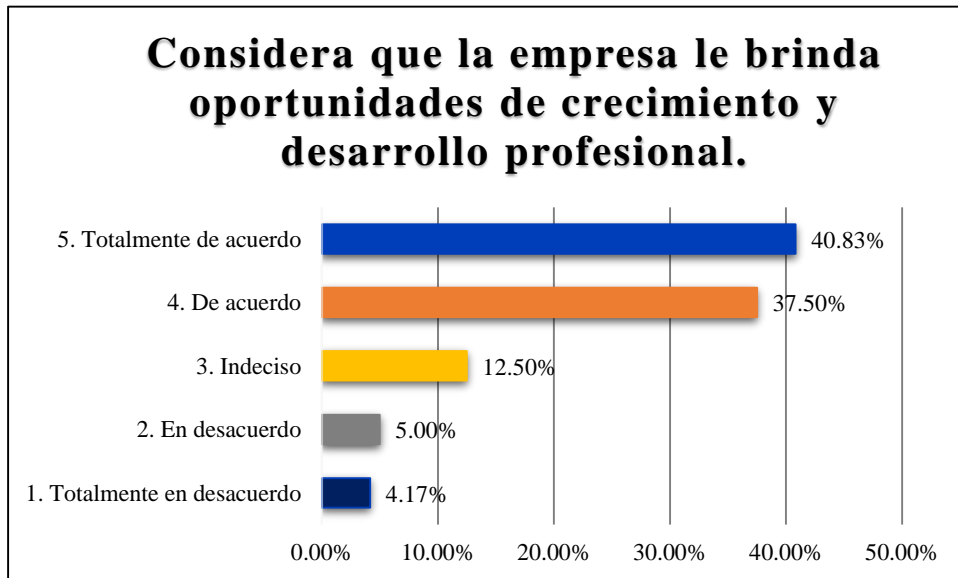


Gráfico 23. Dimensión motivación: Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Se refleja en los resultados que la empresa de Tercerización de Pagos si brinda apoyo y oportunidad a los colaboradores en tema de desarrollo profesional, según 78.33% de los encuestados sustentan esta afirmación lo que puede ser resultado del crecimiento acelerado que en poco tiempo se ha dado en la organización.

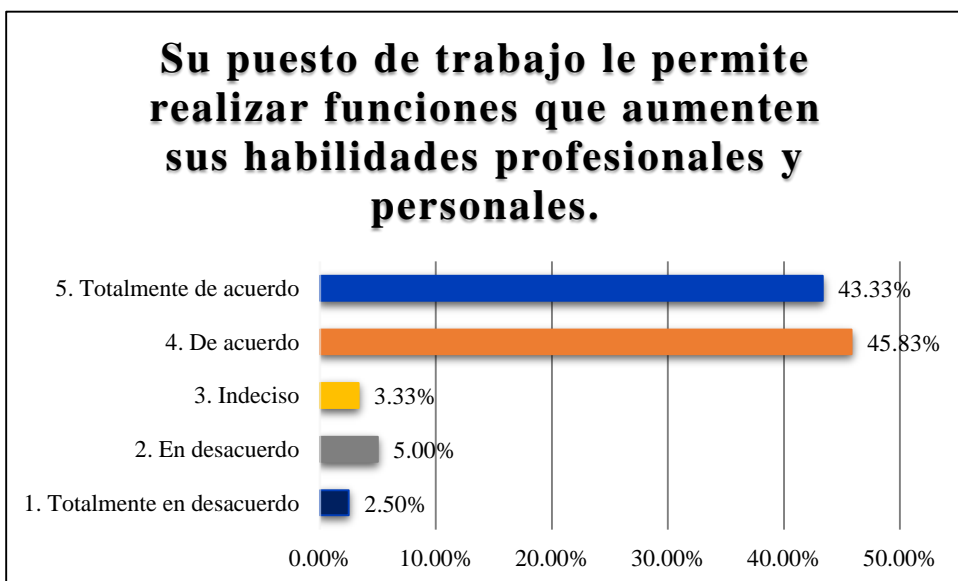


Gráfico 24. Dimensión motivación: Su puesto de trabajo le permite realizar funciones que aumenten sus habilidades profesionales y personales.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Según los resultados obtenidos demuestra una tendencia mayoritaria con el 89% que los colaboradores si creen que el desarrollo de sus funciones los potencializa a nivel personal y profesional, lo que les puede permitir llegar a ser más competitivos y eficientes.

4.5 Análisis de resultados de comunicación

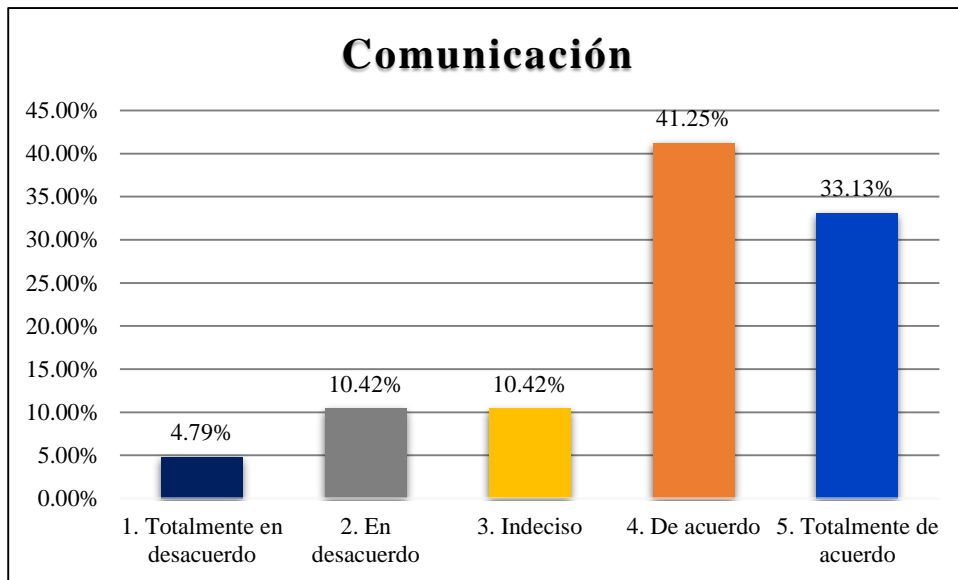


Gráfico 25. Dimensión comunicación

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo a los datos reflejados en la dimensión “Comunicación” se puede identificar que la mayoría de los empleados determinan que los canales de comunicación internos y externos son adecuados con un 77% de los encuestados, lo que permite desarrollar con mayor conocimiento sobre el porqué, para que, el cómo y hacia dónde ir.

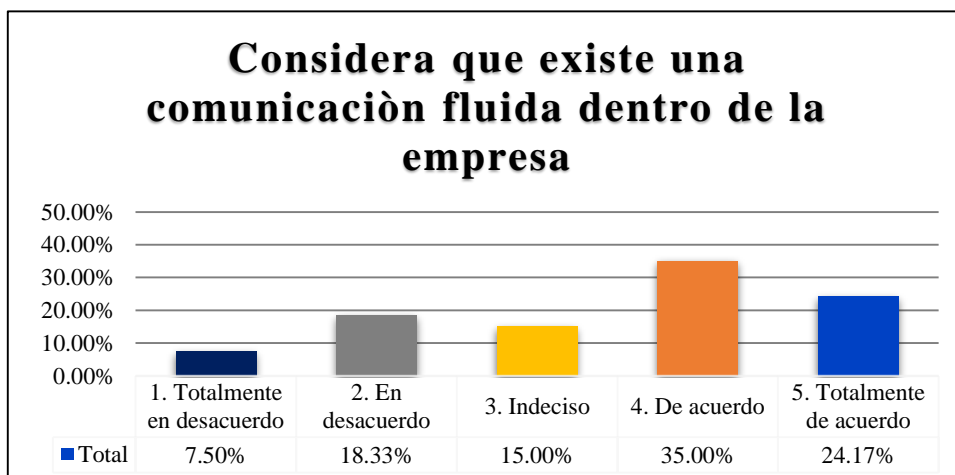


Gráfico 26. Dimensión comunicación: Considera que existe una comunicación fluida dentro de la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De los empleados entrevistados en la empresa de Tercerización de Pago, el 59% considera que existe una comunicación fluida dentro de la empresa, el 26% de ellos afirma estar en desacuerdo con esta percepción y el 15% se encuentra los indeciso el cual no tienen claridad en cuanto al tipo de que utilizan, lo que permite valorar que tal indicador debe ser modificado.



Gráfico 27. Dimensión comunicación: Se le comunican los cambios relacionados con su puesto de trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Del total de los empleados entrevistados, el 79% de ellos consideran que la empresa les comunica de una forma adecuada los cambios relacionados con su puesto de trabajo. De forma contraria un 10% no están bien definidos o indeciso con este criterio y el 11% no estar de acuerdo con esta percepción.

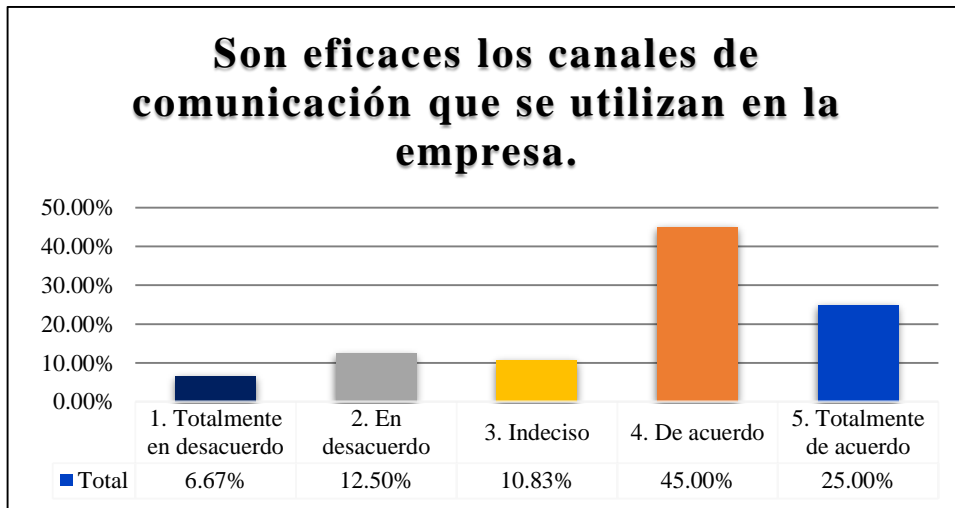


Gráfico 28. Dimensión comunicación: Son eficaces los canales de comunicación que se utilizan en la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo con los datos planteados en la Gráfico anterior 70% de los empleados entrevistados considera eficaces los canales de comunicación que utiliza la empresa, sin embargo, el 30% creen que no, por lo que al encontrarse con un número significativo de insatisfacción se debe considera acciones constructivas para desarrollar eficaz de tal indicador.

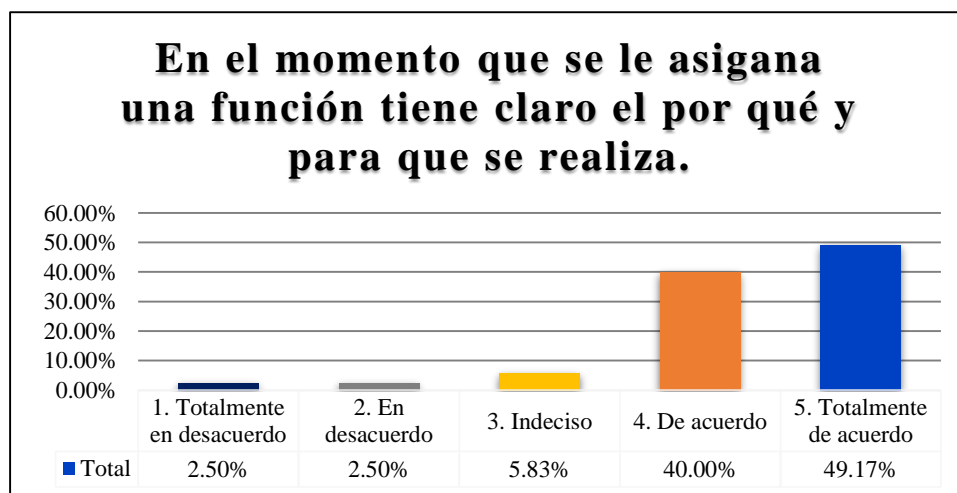


Gráfico 29. Dimensión comunicación: En el momento que se le asignan una función tiene claro el por qué y para que se realiza.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Del total de la población encuestada en la empresa de Tercerización de Pagos, la mayoría siendo un 89% afirma tener claro por qué y para que se le asigna una función, lo que significa que los medios utilizados para que se dé tal información son los adecuados.

4.6 Análisis de resultados de cultura

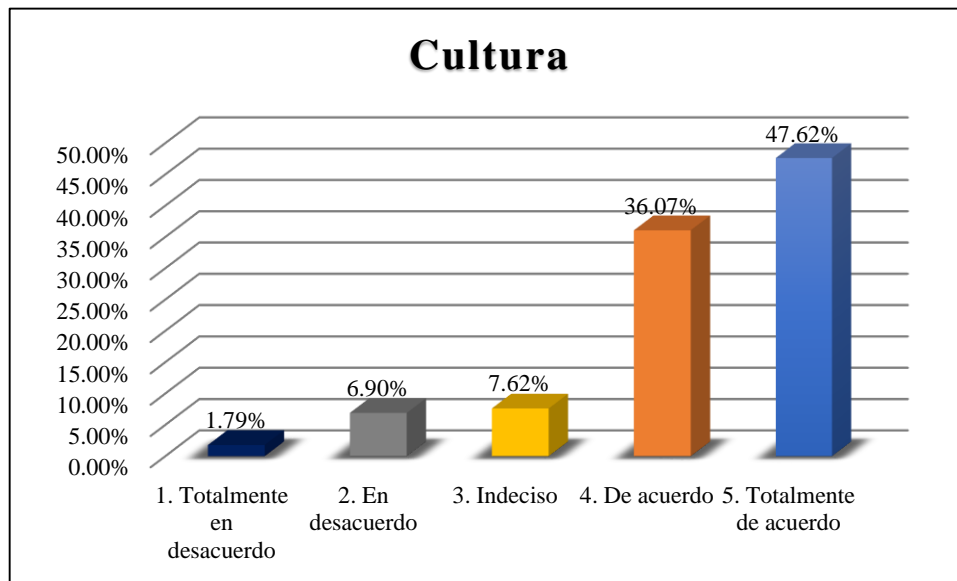


Gráfico 30. Dimensión cultura

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

El sentido de pertenencia que logran tener los empleados es determinante ya que su mayoría manifiesta estar compenetrados con la misión, objetivos y los valores que la empresa de Tercerización de Pagos influye en sus colaboradores, manifestado por el 84% del total de encuestado.

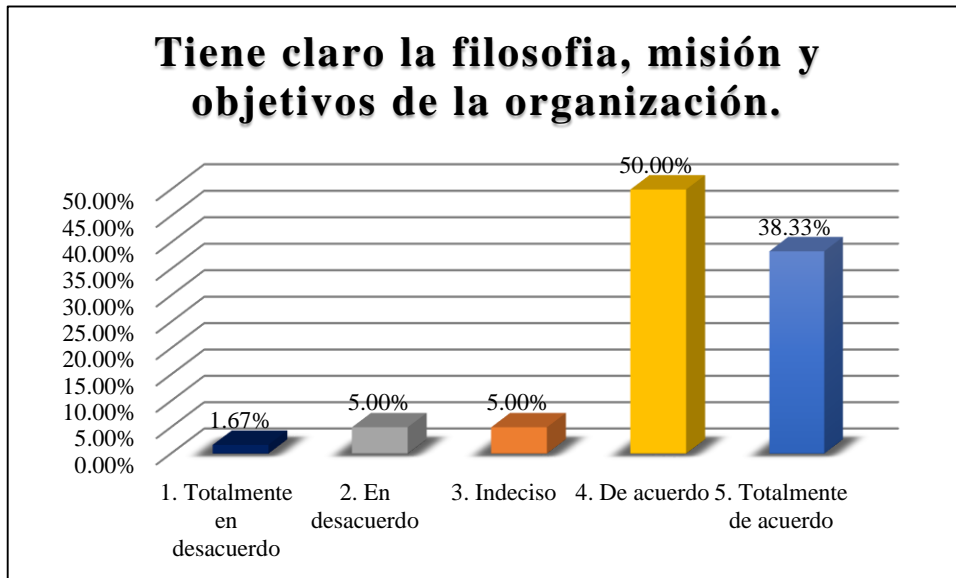


Gráfico 31. Dimensión cultura: Tiene claro la filosofía, misión y objetivos de la organización.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Del total de los empleados entrevistados, el 88% de ellos tiene clara la filosofía, misión y objetivos de la empresa, lo que permite evidenciar el sentido de identidad que empodera a cada uno de los colaboradores y con ello sentirse partes de ellos.

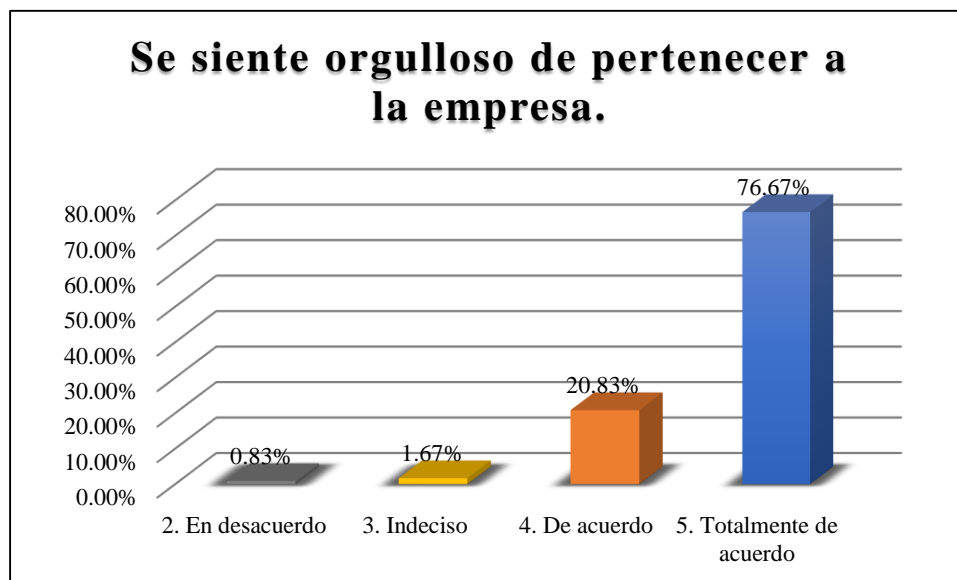


Gráfico 32. Dimensión cultura: Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De los 120 empleados encuestados, el 97% de ellos considera sentirse orgulloso de pertenecer a esta empresa y una mínima minoría con el 3% exteriorizó un descontento de ser parte de la misma, lo cual deja en manifiesto que el proceso de empoderamiento y valor que dan a los colaboradores tienen una gran fuerza dentro de la organización.

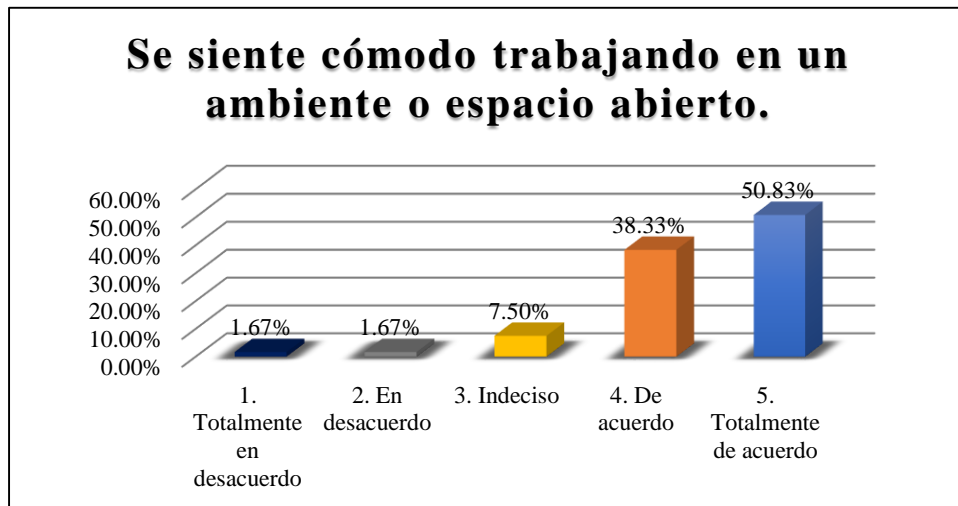


Gráfico 33. Dimensión cultura: Se siente cómodo trabajando en un ambiente o espacio abierto.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De la población entrevistada, 89% considera cómodo trabajando en un ambiente o espacio abierto que la empresa de Tercerización de Pagos les brinda, sin embargo 11% no se siente lo mismo y transmiten su descontento.

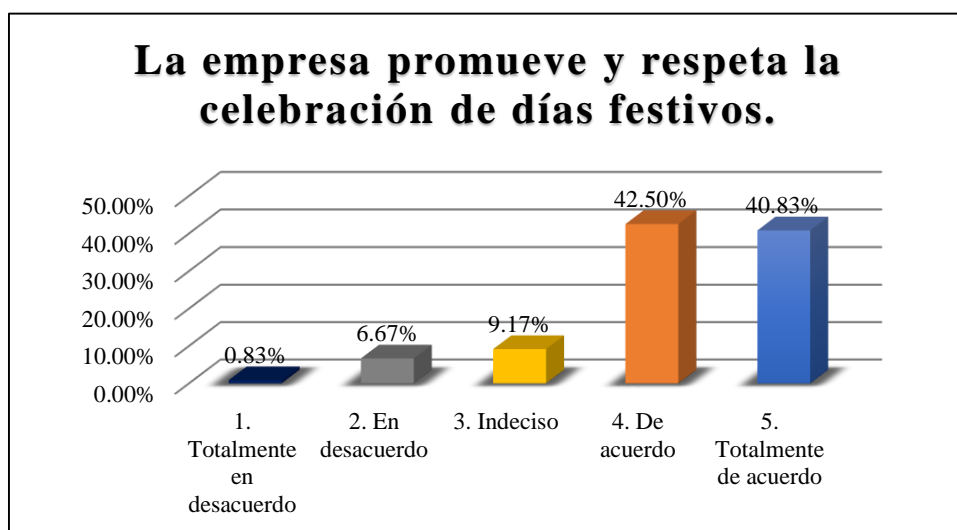


Gráfico 34. Dimensión cultura: La empresa promueve y respeta la celebración de días festivos.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Considerando los resultados de la encuesta, el 83% los empleados expresan que en la empresa da valor a los días festivos, lo que genera en ellos una gratificación y relajación dando la importancia y respeto a estos mismo en beneficio de todos los que son parte de la organización.

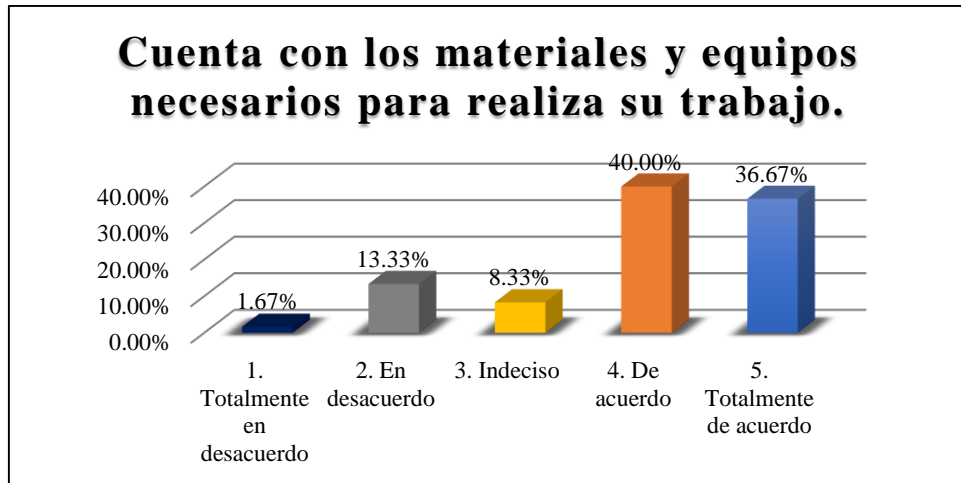


Gráfico 35. Dimensión cultura: Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De los empleados encuestados de la empresa de Tercerización un 77% afirman que cuentan con los materiales y equipos para el desempeño de sus funciones, sin embargo, el 23% considera no está de acuerdo con esta afirmación. Por lo que la empresa debe replantear tal percepción.

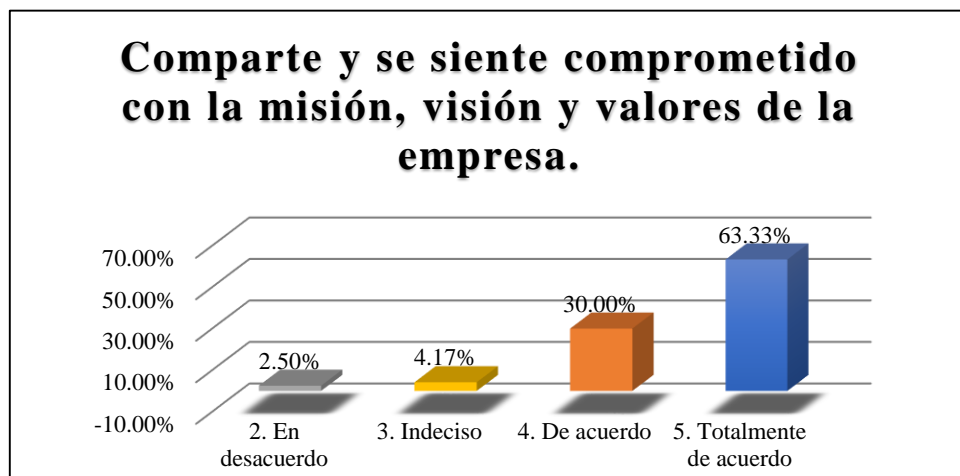


Gráfico 36. Dimensión cultura: Comparte y se siente comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

El 93% de los empleados afirman sentirse comprometidos con la misión, visión y valores de la empresa, generando en cada uno un alto sentido de pertenencia con la organización.

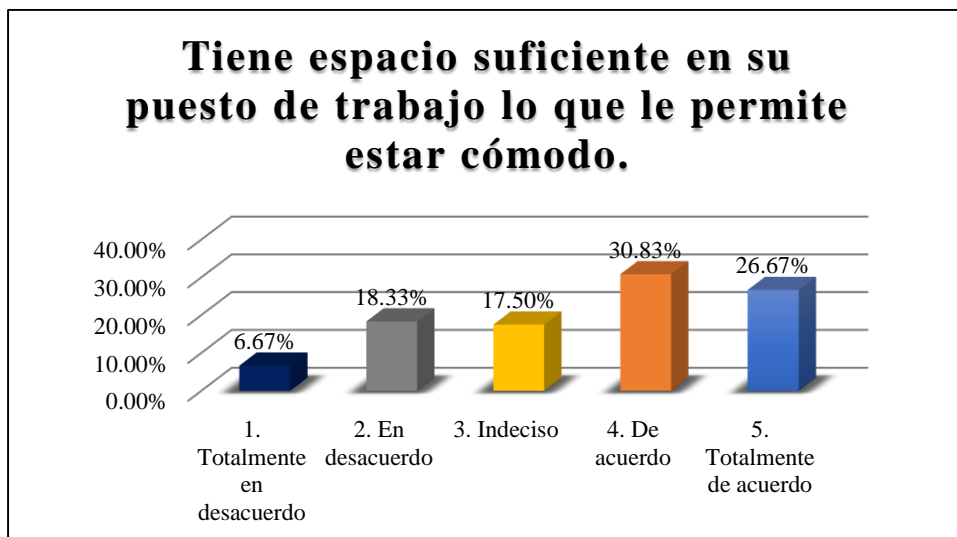


Gráfico 37. Dimensión cultura: Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo lo que le permite estar cómodo.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Los empleados de la empresa de Tercerización de Pagos manifiestan en un 58% que cuentan con un espacio de trabajo adecuado, pero el 42% consideran que no, por lo que queda bien establecido que se debe realizar medidas correctivas en la distribución de espacio, ya que puede significar un aspecto nocivo para el desarrollo eficaz de las actividades de los colaboradores.

4.7 Análisis de resultados de remuneración

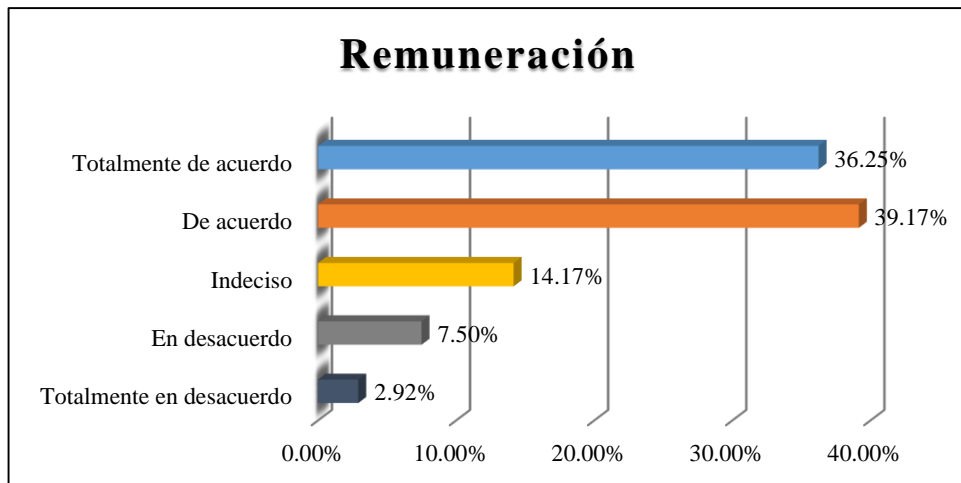


Gráfico 38. Dimensión remuneración.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La remuneración es un factor predominante y clave en el desempeño de todo colaborador, y según datos reflejados en la Gráfico anterior se manifiesta que la empresa de Tercerización de Pagos cuenta con un porcentaje agradable del 75% que aceptan los beneficios y remuneración y que si creen que están de acordes con las funciones que realiza.

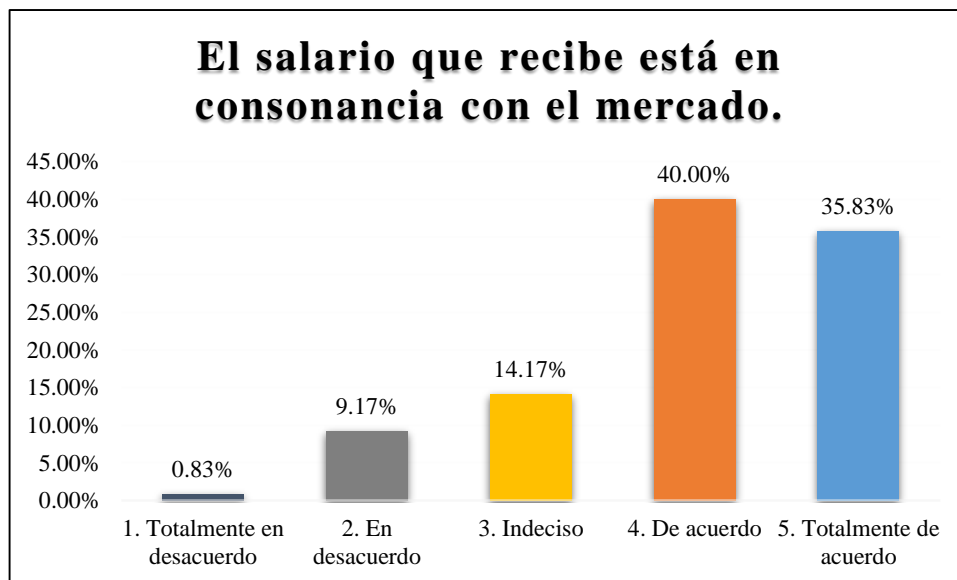


Gráfico 39. Dimensión remuneración: El salario que recibe está en consonancia con el mercado laboral.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Considerando los resultados obtenidos en el grafico anterior se puede afirmar con un 76% de los encuestados, que el salario que perciben los empleados de la Empresa de Tercerización de Pagos está en concordancia con el mercado laboral, lo que permite que ellos se sientan valorados en tema de remuneración.

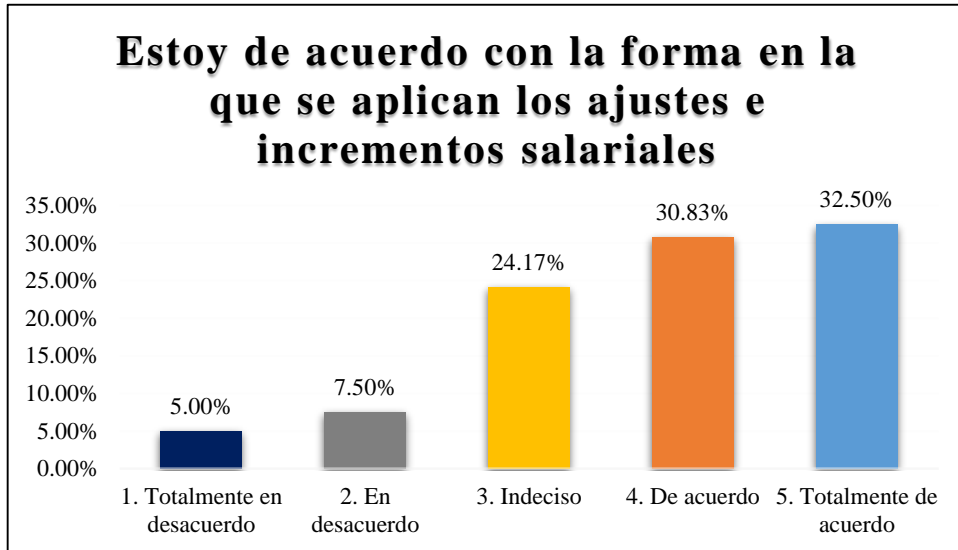


Gráfico 40. Dimensión remuneración: Estoy de acuerdo con la forma en la que se aplican los ajustes e incrementos salariales a los empleados.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Se puede afirmar con un 64% que los empleados están de acuerdo o totalmente con la forma que en la empresa de Tercerización de Pagos aplica los incrementos y ajustes salariales, sin embargo, el 36% no lo está o desconocen si está conforme a ley o va de acorde con las escalas salariales legales.

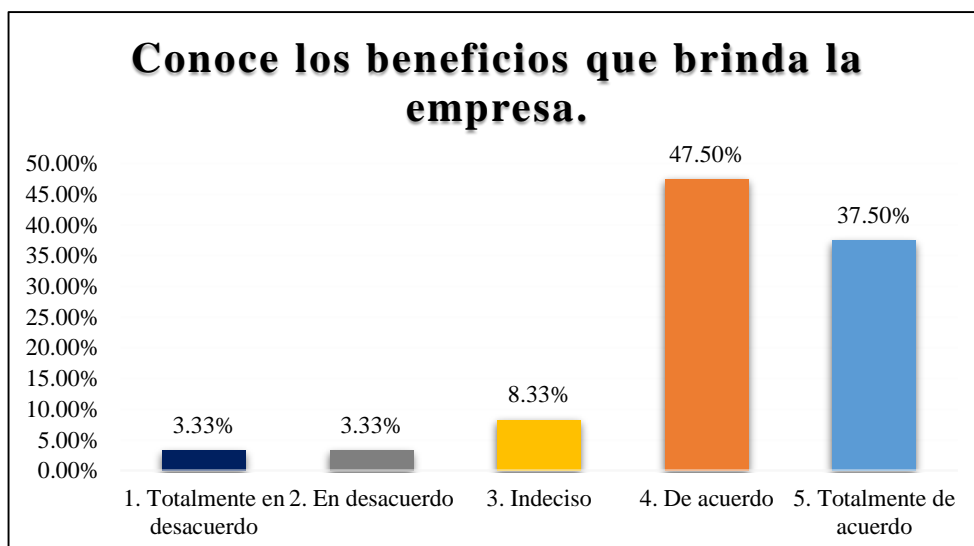


Gráfico 41. Dimensión remuneración: Conoce los beneficios que brinda la empresa.
Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Se puede asegurar que los empleados tienen conocimiento sobre los beneficios que proporciona la empresa de Tercerización de Pagos ya que el 86% mostró estar de acuerdo o totalmente a tal afirmación, lo que genera un grado de seguridad y satisfacción en los colaboradores.



Gráfico 42. Dimensión remuneración: El salario que recibe corresponde a las funciones y responsabilidades de su cargo.
Fuente: (Elaboración propia, 2019)

El salario que perciben los empleados de la empresa de Tercerización de Pagos según los resultados el 77% expresan que este si está en relación con las funciones que desempeñan en su cargo, sin embargo, el 33% no, dado estos resultados la empresa debe considerar realizar un replanteamiento en las escalas salariales.

4.8 Análisis de correlación de variables

Al realizar una evaluación de clima organizacional es importante comprobar las correlaciones que se tienen entre las dimensiones estudiadas y criterios involucrados con los perfiles del talento humano que figuran en toda organización. Dichos resultados permiten conocer a profundidad los puntos fuertes y débiles que deben ser atacados, intervenidos y evaluados por la empresa.

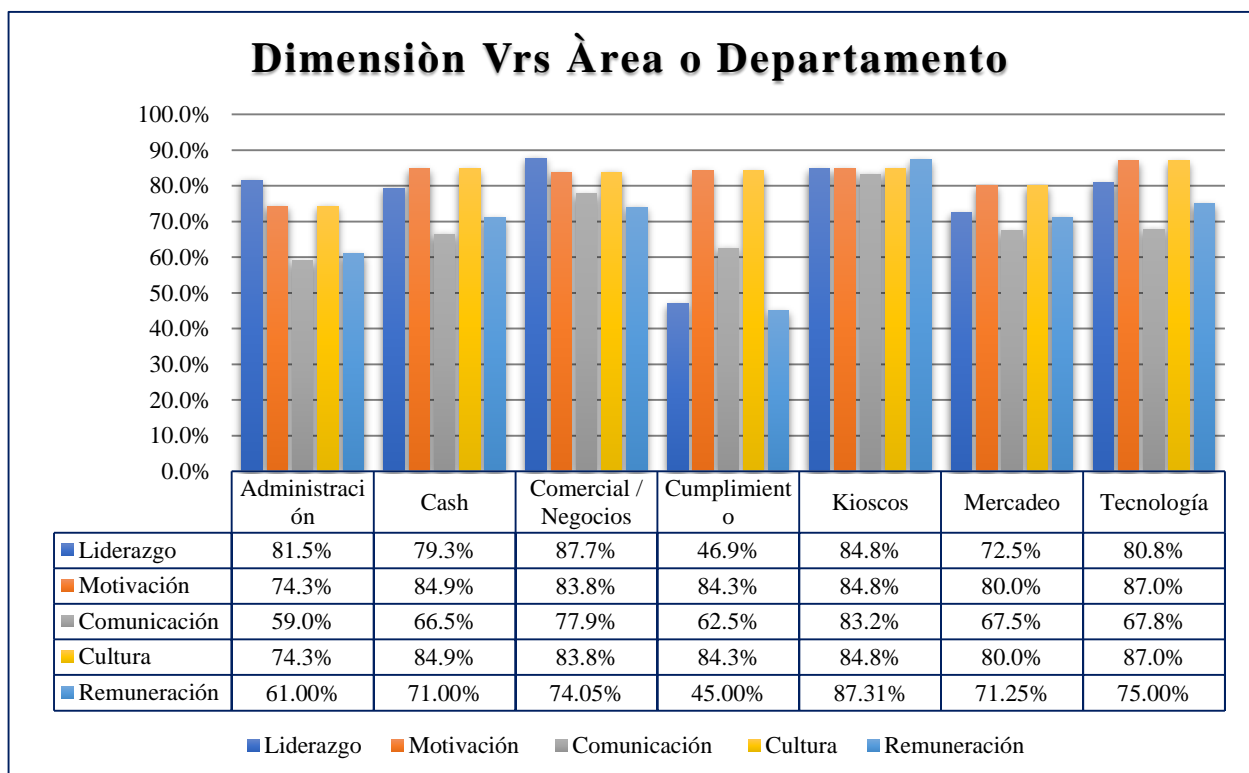


Gráfico 43. Relación de variables: dimensión vrs área o departamento

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

De acuerdo con los resultados de vinculación de las dimensiones con los diferentes departamentos de trabajo se puede afirmar que:

Administración es el departamento que posee el porcentaje más bajo en las dimensiones siguientes: comunicación (59%), motivación (74.3%) y cultura (74.3%) en comparación de las demás áreas.

Cash Management refleja que las dimensiones con mayor debilidad son comunicación y remuneración, definidos con los siguientes porcentajes (66.5%) (71%), siendo estos aspectos significativos para reforzar.

Comercial / Negocios es el área que promueve el mejor valor en liderazgo (87.7%) en relación con las otras áreas, sustentando la proyección del líder que los dirige, así mismo queda en manifiesto que no están alejados de los resultados obtenidos en las otras dimensiones.

Cumplimiento debe reforzar la dimensión de liderazgo ya que queda en manifiesto su resultado del (46.9%) siendo este el menor en relación con las demás áreas, lo que evidencia que la percepción de los colaboradores de este departamento no es satisfactoria con respecto al líder, así mismo cuenta con el más bajo en remuneración (45%).

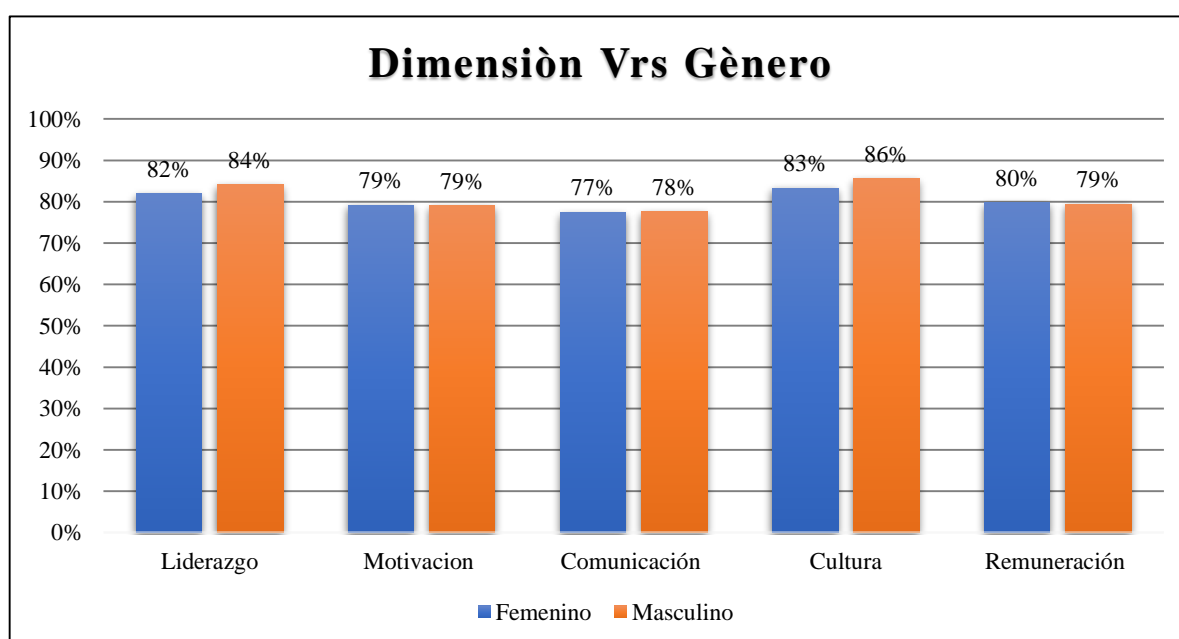


Gráfico 44. Relación de variables: dimensión vrs género.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En el gráfico anterior queda amparado que en el género masculino el liderazgo y la cultura son dimensiones predominantes, en cambio al femenino la remuneración por una mínima diferencia es el más importante, conforme a datos obtenidos de los encuestados de la empresa de Tercerización de Pagos. Cabe destacar que en motivación y comunicación los dos géneros manifiestan la misma percepción.

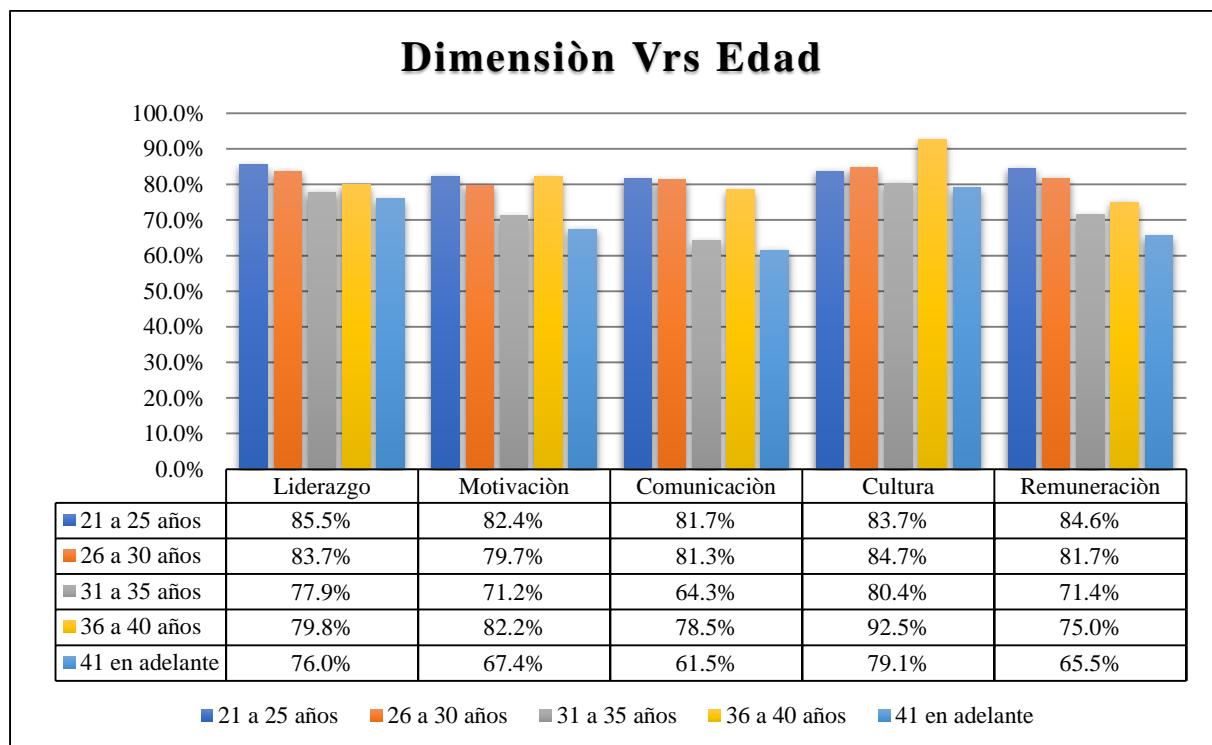


Gráfico 45. Relación de variables: dimensión vrs edad.

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Dado los resultados obtenidos se consigue determinar que la generación que da mayor valor a la cultura es la X (36 a 40 años), tal resultado puede deberse a una serie de factores como la experiencia, madurez y sentido de pertenencia que logran alcanzar a esa edad.

Los Millenals (21 a 35 años) presentan características particulares según los resultados obtenidos de los encuestados quedando demostrado que para ellos lo que tiene mayor valor es el liderazgo y la remuneración, los que los hace diferentes, debido a su jovialidad, creatividad, necesidad de crecimiento y reconocimiento profesional.

4.9 Propuesta de mejora al clima organizacional en la empresa de Tercerización de Pagos

A continuación, se presentan una serie de acciones que pueden llevarse a cabo según datos obtenidos en el estudio lo que permitirá un seguimiento para lograr una percepción integral de los colaboradores sobre el clima laboral y así mismo con ello la empresa contará con una herramienta que facilitará este proceso.

4.9.1 Objetivo de propuesta

- ✓ Proponer un proceso para identificar y definir acciones para mejorar el nivel de satisfacción en el clima de la empresa de Tercerización de Pagos.

4.9.2 Justificación

Ante los resultados obtenidos en el instrumento aplicado en la empresa de Tercerización de Pagos el cual reflejó la percepción de los colaboradores activos sobre el clima organizacional se determinó proponer un plan de acción sobre las debilidades manifestadas, siendo la más afectada comunicación en comparación del resto de las dimensiones con un porcentaje del 77.50%, así mismo indicar acciones que permitirán obtener mayor información sobre el departamento de cumplimiento siendo la que mostró un grado de insatisfacción en liderazgo y remuneración.

4.9.3 Proceso de implementación plan de acción paso #1

Paso # 1

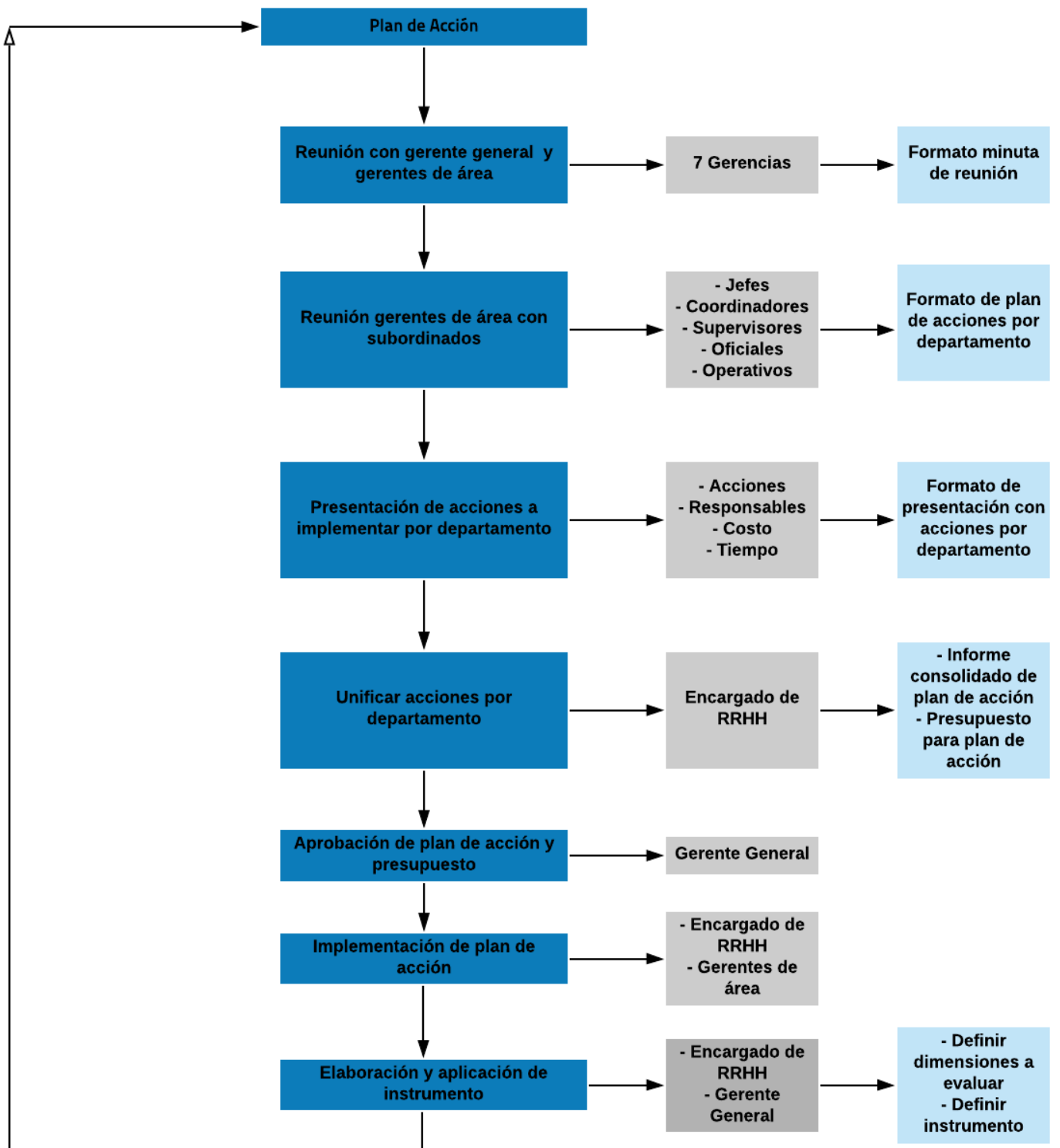


Figura 3 Proceso de implementación plan de acción paso #1

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.9.4 Propuesta de plan de acción paso #1

Tabla 4. Propuesta de plan de acción paso #1

Fuente: Elaboración propia (2019)

Responsable	Actividad	Recursos	Producto para entregar	Tiempo
Encargado de recursos humanos	Reunión con gerencias para discusión de resultados	Recursos humanos: gerentes de los diferentes departamentos y gerente general	Minuta de reunión	1 día
		Recursos materiales: data show, computadora y presentación		
Gerentes de área	Reunión con subordinados para discusión de resultados por departamento.	Recursos humanos: miembros del área o departamento de trabajo	Formato plan de acciones a implementar por departamento	1 semana
	Reunión para realizar propuesta de acción por departamento.	Recursos materiales: computadora, formato acciones a implementar		
Encargado de recursos humanos / Gerentes de área	Reunión con gerencias para presentación y discusión de propuesta de acción por departamento	Recursos humanos: gerentes de los diferentes departamentos	Formato de presentación propuesta de acciones a implementar por departamento	1 día
		Recursos materiales: computadora, presentación de acciones a implementar		
Encargado de recursos humanos	Creación de plan de acción consolidado con todos los departamentos.	Recursos humanos: encargado de recursos humanos	Informe consolidado con propuesta de acciones a implementar	1 semana
		Recursos materiales: computadora, formatos de acciones a implementar.		
	Presentación plan de acción a gerente general	Recursos financieros: presupuesto para implementar plan de acción	Presupuesto para plan de acción	
Gerente general	Aprobación de plan de acción a implementar en la organización.			1 semana
Gerente general /Encargado de recursos humanos	Definir las dimensiones o criterios que se desean estudiar del clima organizacional.	Recursos humanos: gerente general y encargado de recursos humanos	Instrumento de evaluación	1 mes
	Diseñar instrumento de evaluación de la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral	Recursos materiales: instrumento, medio electrónico para diseño, herramientas para aplicación y análisis de resultados.		
	Establecer los tiempos que se requiere evaluar el clima organizacional	Recursos financieros: costo de herramienta		

4.9.5 Proceso de implementación plan de acción paso #2

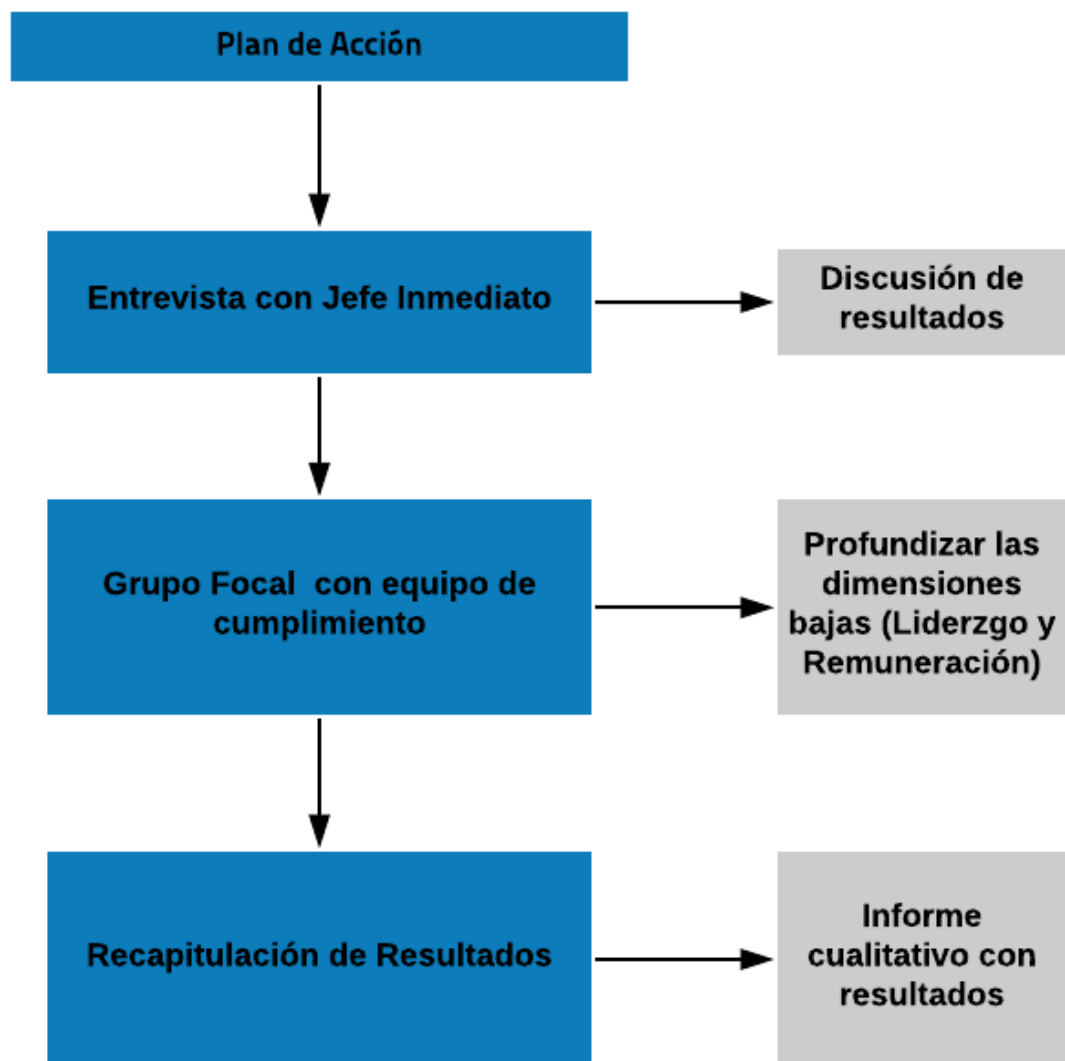


Figura 4. Proceso de implementación plan de acción paso #2
Fuente: Elaboración propia (2019)

4.9.6 Propuesta de plan de acción paso #2

Tabla 5. Propuesta de plan de acción paso #2

Fuente: Elaboración propia (2019)

Responsable	Actividad	Recursos	Tiempo
Encargado de RRHH	Intervención de grupo focal con los colaboradores del departamento de cumplimiento.	Formato guía moderador para grupo focal	1 día
	Entrevistas individuales con jefe del departamento de cumplimiento.	Formato guía moderador para entrevista individual	1 día
Gerente de Administración	Revisión de la escala salarial actual de los colaboradores del departamento en relación al resto de la empresa.	Manual de escala salarial	1 semana

4.9.7 Proceso de implementación plan de acción paso #3

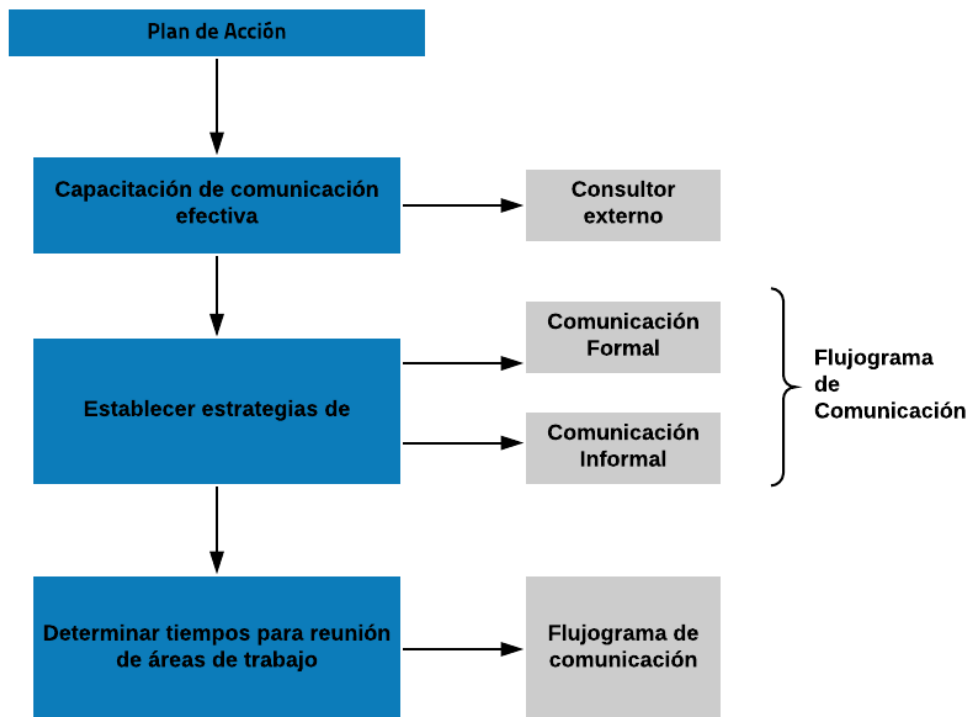


Figura 5. Proceso de implementación plan de acción paso #3

Fuente: Elaboración propia (2019)

4.9.8 Propuesta de plan de acción paso #3

Tabla 6. Propuesta de plan de acción paso #3

Fuente: Elaboración propia (2019)

Responsable	Actividad	Recursos	Tiempo
Encargado de RRHH	Proporcionar capacitación al personal sobre comunicación efectiva.	Consultor externo	1 día
Gerentes de área	Establecer estrategias de comunicación formal e informal dentro de la empresa.	Flujograma de comunicación	1 semana
	Establecer tiempos de reunión requeridos por área de trabajo.		1 día

4.9.8 Cronograma de implementación de plan de acción

Tabla 7. Cronograma de implementación de plan de acción

Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso	Actividad	Junio				Julio			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Paso 1	Reunión con gerencias para discusión de resultados								
	Reunión con subordinados para discusión de resultados por departamento.								
	Reunión para realizar propuesta de acción por departamento.								
	Reunión con gerencias para presentación y discusión de propuesta de acción por departamento								
	Creación de plan de acción consolidado con todos los departamentos.								
	Presentación plan de acción a gerente general								
	Aprobación de plan de acción a implementar en la organización.								
Paso 2	Intervención de grupo focal con los colaboradores del departamento de cumplimiento.								
	Entrevistas individuales con los miembros del departamento.								
	Revisión de la escala salarial actual de los colaboradores del departamento en relación al resto de la empresa.								
Paso 3	Capacitación al personal sobre comunicación efectiva.								
	Establecer estrategias de comunicación formal e informal dentro de la empresa.								
	Establecer tiempos de reunión requeridos por área de trabajo.								

4.9.8 Presupuesto estimado para implementación de plan de acción

Tabla 8. Presupuesto estimado para implementación de plan de acción

Fuente: Elaboración propia (2019)

Paso	Actividad	Costo estimado
Paso 1	Reunión con gerencias para discusión de resultados	L. 35,000.00
	Reunión con subordinados para discusión de resultados por departamento.	
	Reunión para realizar propuesta de acción por departamento.	
	Reunión con gerencias para presentación y discusión de propuesta de acción por departamento	
	Creación de plan de acción consolidado con todos los departamentos.	
	Presentación plan de acción a gerente general	
	Aprobación de plan de acción a implementar en la organización.	
Paso 2	Intervención de grupo focal con los colaboradores del departamento de cumplimiento.	L. 5,000.00
	Entrevistas individuales con los miembros del departamento.	
	Revisión de la escala salarial actual de los colaboradores del departamento en relación al resto de la empresa.	
Paso 3	Capacitación al personal sobre comunicación efectiva.	L. 10,000.00
	Establecer estrategias de comunicación formal e informal dentro de la empresa.	
	Establecer tiempos de reunión requeridos por área de trabajo.	
Costo estimado de implementación		L. 50,000.00

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. De acuerdo con los datos obtenidos en la evaluación de clima organizacional muestra un promedio del 80.63%, lo que indica que los colaboradores perciben positivamente en relación con las dimensiones valoradas en la encuesta realizada.
2. Las dimensiones estimadas con mayor porcentaje y que reflejan una fuerza en el clima organizacional es el liderazgo y la cultura con un valor arriba del 80%, lo que permite concluir la función tan importante que ejercen los líderes y rituales que se realizan en la empresa para promover el sentido de pertenencia en cada colaborador.
3. Comunicación es la dimensión según resultados que refleja ser la más afectada con un porcentaje del 77.50%, indicando que hay cierto grado de insatisfacción por colaboradores, demostrando que la empresa no utiliza los medios o canales para transmitir la información.
4. La remuneración es la dimensión valoradora con un 84.6% por el personal más joven de la empresa del 21 a 25 años, caso contrario para los de 41 años en adelante la califican con un 65.5% mostrando así el nivel de insatisfacción de ellos con respecto al valor salarial y beneficios que perciben.
5. Los resultados en el área de cumplimiento muestran que es el departamento con mayor insatisfacción en las dimensiones: liderazgo y remuneración, las cuales se encuentran calificadas por debajo de la media, con un 46.9% y 45%.

5.2 Recomendaciones

1. Dar seguimiento a las dimensiones que manifestaron ser las mayor calificadas liderazgo y cultura con el objetivo que se mantengan estos niveles y potencializarlos.
2. Implementar canales y medios de comunicación formales que apoyen al crecimiento de la satisfacción de los colaboradores con respecto a la comunicación.
3. Discutir los resultados con el gerente general y los gerentes de departamento con la finalidad que cada área aborde a profundidad cada dimensión y generen acciones para el desarrollo integral del clima en la organización.
4. Desarrollar un grupo focal con el departamento de cumplimiento con la finalidad de identificar aspectos personalizados que permitan ser más precisos y objetivos alineados con las mejoras a ejecutar.
5. Implementar estrategias anuales para conocer la percepción de los colaboradores en relación con el clima laboral a través de entrevistas, encuestas, grupos focales u otras herramientas que permitan identificar las fortalezas y debilidades, generando el reconocimiento o mejoramiento continuo de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, T. D. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la*. Malaga: Universidad de Malaga.
- Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá*. Bogota, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Amaros, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: en busca del desarrollo y ventajas competitivas*. Lambayeque, Peru: Escuela de Economía.
- Anzola, O. L. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogota Colombia: Universidad Externa de Colombia.
- Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. (2008). Compensacion y Beneficios Salariales: Atraccion y Retencion de Trabajadores. *Scientia Et Technica*, 265-268.
- Barba, N. G. (2017). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en las Instituciones de Educación Superior. *Dianelt*, 136-137.
- Bertalanffy, L. V. (1986). *Teoria General de los Sistemasq*. Mexico: Fondo de Cultura Economica.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico DF: Trillas.
- Caraveo, M. d. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico*, 27:78-82.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Contreras, F. G. (2015). *Sitio Oficial*. Obtenido de <http://docente.ulagos.cl/franciscoganga/index.php/2015/02/15/clima-organizacional-algunos-basamentos-historicos-y-conceptuales-para-la-reflexion/>
- Cújar Vertel, A. d., Ramos Paternina, C. D., & Hernández Riaño, H. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medició. *Estudios Gerenciales*, 351-354.

- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2008). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 75-88.
- Disruptive Innovations. (2016). *Revista de Recursos Humanos.com*. Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/08/22/las-principales-causas-renuncia-laboral/>
- Educativo, R. R. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8, 8-12.
- Espitia, L. C. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Bdigital, Volumen 16*(Número 28), 7-32. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365>
- Fernando Toro Alvarez, A. S. (2013). *Gestion del Clima Organizacional*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel).
- García Ramírez, M. G., & Ibarra Velasquez, L. A. (11 de Mayo de 2012). *Eumed.net*. Recuperado el 13 de Febrero de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>
- García, J. C., & Fernandez Rios, M. (1997). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. España: Salamanca: Amarú.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*.
- Great Place to Work. (2019). *Great Place to Work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1998). *Administracion*. Mexico DF: Thomson Editores.
- Innovations, D. (2016). *Revista de Recursos Humanos.com*. Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/03/28/7-ventajas-de-ser-un-buen-lider/>

- Joblers. (02 de 02 de 2019). *Joblers*. Obtenido de <https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional/>
- John M. Ivancevich, R. K. (2006). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: McGraw-Hil.
- John M. Ivancevich, R. K. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hil.
- Juárez, R. A. (2013). *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones* (Vol. 2da Edicion). Mexico: Pearson.
- Kerps, G. (1995). *La comunicacion en las organizaciones*. USA: Addison Wesley Iberoamericana.
- KOIWE Recursos Humanos. (2016). *KOIWE Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones.html>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información Vol. 42, No.2*, 49 - 54.
- Martinez, L. M., & Sandoval, M. S. (Junio de 2014). *Lineamientos para el manejo del clima organizacional del instituto bilingue Shadai*. Obtenido de CRAI UNITEC: <http://www.crai.unitec.edu/library/index.php/Especial:GSMSearchPage>
- Mendez, A. G. (2013). El Clima Laboral como un Elemento. *Revista Nacional de Administración*, 59-63.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. 96-105.
- Navarro, R. E. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Mexico DF: Biblioteca Nacional Española.
- Nazario, R. (2010). Beneficios y motivación de los empleados. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Negocios y Management*. (2012). Obtenido de Revista Digital para el Ámbito Empresarial con alcance internacional: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

- No.189, D. (1959). *Codigo de Trabajo de Honduras*. Tegucigalpa: Edición rubricada y concordada con las normas nacionales e internacionales de Honduras.
- Padrón, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC, Vol. 34, , 131-152*.
- Pais, D. E. (2011). *Diario El Pais*. Obtenido de Salarios y productividad: https://elpais.com/diario/2011/02/27/negocio/1298816068_850215.html
- Payares, J. G. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador. *Encuentros*, 147-160.
- Pinto, J. F. (2002). el legado de Frederick Irving Herzberg. *REVISTA Universidad EAFIT* (128), 1-9.
- Prado, J. F. (2006). *Clima y Ambiente Organizacional*. Mexico, D.F.: El Manual Moderno.
- Ramirez, E. J. (Enero de 2017). *Diagnostico del clima organizacional en tv azteca Honduras*. Obtenido de CRAI UNITEC: <http://www.crai.unitec.edu/library/index.php/Especial:GSMSearchPage>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2010). *Metología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw - Hill.
- Rodriguez, D. (1999). *Diagnostico Organizacional*. Mexico DF: Alfaomega.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Mexico: Alfaomega.
- Runa. (2017). *Runa*. Obtenido de La plataforma digital de nómina y RH más simple de todas: <https://runahr.com/recursos/nomina/remuneraciones/>
- Salgado, F. G., & Herrera, N. P. (Noviembre de 2014). *Influencia del clima organizacional en los empleados del banco popular tegucigalpa*. Obtenido de CRAI UNITEC: <http://www.crai.unitec.edu/library/index.php/Especial:GSMSearchPage>

Silva Vasquez, M. (2009). *El clima en las organizaciones: teoria, metodo e Intervencion.*

Barcelona, España: PPU - promociones y publicaciones universitarias.

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.

Cuadernos de Administracion , 43-59.

Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson.

Villamizar, G. E. (26 de 11 de 2017). <http://www.unicauca.edu.co>. Recuperado el 12 de 2 de

2019, de

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo

6.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Instrumento



ENCUESTA EVALUACION DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TERCERIZACION DE PAGOS

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos y con autorización de Astra Honduras estamos realizando una encuesta sobre "Clima Laboral" con el objetivo de conocer la percepción que tienen los empleados sobre la empresa y su entorno. Agradecemos su colaboración en brindar información fidedigna la cual será utilizada tanto para la toma de decisiones de la empresa y para nuestros fines académicos.

Toda información proporcionada será manejada con la confidencialidad del caso.

Datos demográficos:

Género: F ___ M ___

Ciudad: _____

Edad:

21 a 25 años _____

26 a 30 años _____

31 a 35 años _____

36 a 40 años _____

41 en adelante _____

Nivel de escolaridad:

Educación media _____

Estudiante de educación superior _____

Educación superior culminada _____

Postgrado _____

Antigüedad en la empresa:

0 a 6 meses _____

6 meses a 1 año _____

1 a 3 años _____
 3 a 6 años _____

Departamento:

Administración _____
 Cash _____
 Tecnología _____
 Mercadeo _____
 Comercial _____
 Cumplimiento _____
 Kioscos _____

Por favor conteste cada una de las preguntas marcando con una “X” la que considere es

la respuesta adecuada tomando en cuenta las instrucciones siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

N	Preguntas	1	2	3	4	5
1	Su Jefe le brinda autonomía para tomar decisiones en relación a las funciones de mi puesto de trabajo.					
2	Cuenta la empresa con planes de capacitación formales.					
3	Los resultados logrados a nivel individual o de grupo son reconocidos por la empresa.					
4	Considera que existe una comunicación fluida dentro de la empresa.					
5	El salario que recibe está en consonancia con el mercado laboral.					
6	Su jefe inmediato escucha las opiniones y sugerencias que se realizan por parte del equipo de trabajo.					
7	Las capacitaciones que recibe son de valor y significado en el desarrollo de sus funciones.					
8	Se siente valorado con las funciones del puesto que actualmente desempeña.					
9	Se le comunica con los cambios relacionados con su puesto de trabajo.					
10	Estoy de acuerdo con la forma en la que se aplican los ajustes e incrementos salariales a los empleados.					
11	Los jefes promueven un entorno armonioso entre las diferentes áreas de trabajo.					
12	Cuenta la empresa con ascensos o promociones internas.					
13	Son eficaces los canales de comunicación que se utilizan en la empresa.					
14	Su jefe conoce aspectos de su vida personal (Familia, Residencia, Educación, Pasatiempos, Gustos)					
15	Tiene claro la filosofía, misión y objetivos de la Organización.					
16	Conoce los beneficios que brinda la empresa.					
17	Considera usted que al momento de realizar trabajo en equipo todos son tomados en cuenta por el jefe.					
18	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

19	Considera que la empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.								
20	En el momento que se le asigna una función tiene claro el por qué y para que se realiza.								
21	Se siente cómodo trabajando en un ambiente o espacio abierto.								
22	La empresa promueve y respeta la celebración de días festivos.								
23	Su jefe ejerce influencia positiva y lo inspira en el desempeño de sus funciones.								
24	En su equipo de trabajo se resuelven los problemas laborales con responsabilidad.								
25	Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo.								
26	Mi jefe inmediato establece objetivos claros sobre mi puesto de trabajo.								
27	Su puesto de trabajo le permite realizar funciones que aumenten sus habilidades profesionales y personales.								
28	Comparte y se siente comprometido con la misión, visión y valores de la empresa.								
29	El salario que recibe corresponde a las funciones y responsabilidades de su cargo.								
30	Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo lo que le permite estar cómodo.								

Anexo 2: Instrumento aplicado a través de Google Forms

← ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

PREGUNTAS RESPUESTAS 120

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos y con autorización de Astra Honduras estamos realizando una encuesta sobre "Clima Laboral" con el objetivo de conocer la percepción que tienen los empleados sobre la empresa y su entorno. Agradecemos su colaboración en brindar información fidedigna la cual será utilizada tanto para la toma de decisiones de la empresa y para nuestros fines académicos.

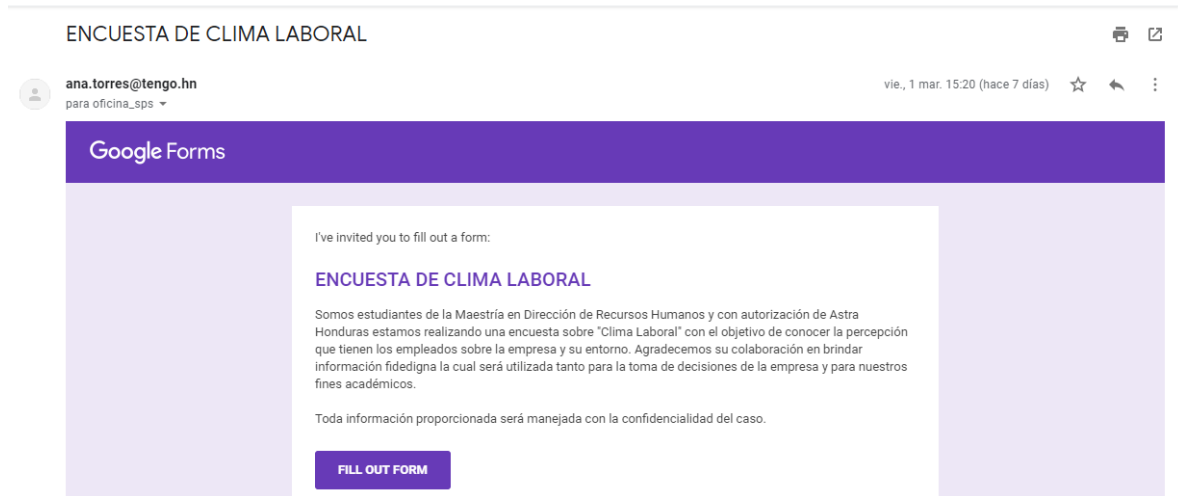
Toda información proporcionada será manejada con la confidencialidad del caso.

Genero *

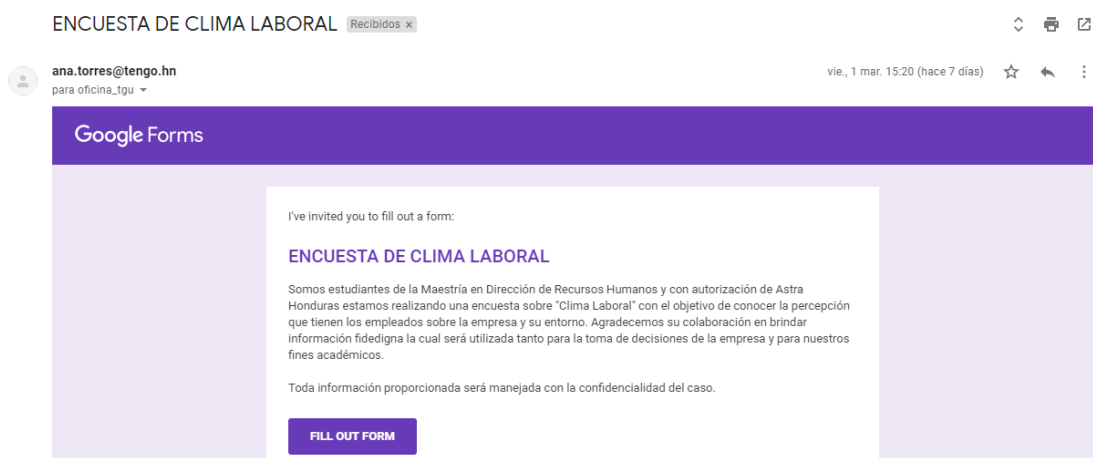
Femenino

Masculino

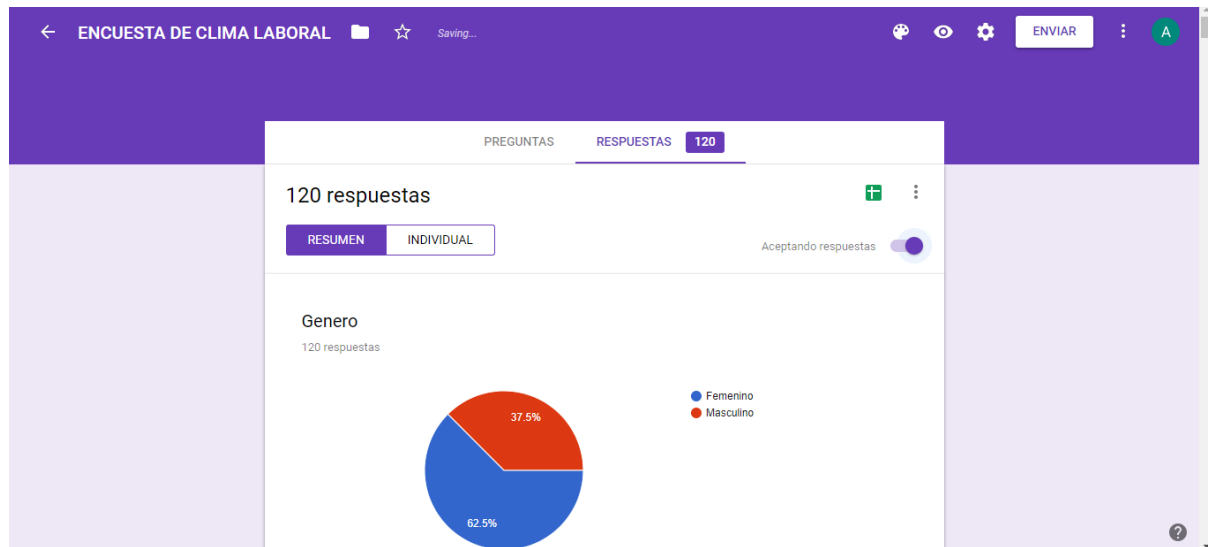
Anexo 3: Envío de Instrumento al personal de Zona Norte de la Empresa de Tercerización de Pagos



Anexo 4: Envío de Instrumento al personal de Zona Centro Sur de la Empresa de Tercerización de Pagos



Anexo 5: Respuestas obtenidas del Instrumento aplicado



Anexo 6: Autorización de empresa



AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa M.D.C. , Francisco Morazan 01 Marzo del 2019
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Crisma Jimenez
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)
Gerente de Administración y Control
(Puesto Laboral)
Astra de Honduras S.A. de C.V. (TENGO)
(Empresa o Institución)
Colonia Payaqui, Boulevard San Juan Bosco, Frente Ruby Tuesday
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a) : Crisma

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 de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema:
Evaluación de Clima Organizacional

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:

Aplicación de Instrumento para Evaluar El Clima Organizacional de la empresa

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

Atentamente,

Firmas: Ana Elizabeth Torres Paz Ariella Rodas Rodriguez
Nombre Nombre
Número de cuenta: 11713157 Número de cuenta: 11713062

Por este medio: Astra Honduras S.A. de C.V. (TENGO)
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado. Con la condicionante que en el documento presentado no se mencione el nombre directo de la empresa.

Crisma Jimenez  
(Nombre y sello del Director / Gerente) Vo.Bo.

Anexo 7. Formato para minuta de reunión

Minuta de reunión

Fecha de reunión

Moderador

Asistencia

Asunto	Resumen	Observaciones	Recomendaciones

Anexo 8. Formato para propuesta de acción

Formato de propuesta de acción

Departamento

Numero de colaboradores

Dimensión	Acción	Tiempo	Costo	Responsables
Liderazgo: influencia en los subordinados, relación líder-subordinado y trabajo en equipo				
Motivación: reconocimiento, capacitación y desarrollo profesional				
Comunicación: flujo de información y canales de comunicación				
Cultura: sentido de pertenencia, espacio de trabajo y celebraciones.				
Remuneración: incentivos, escala salarial y beneficios				

Anexo 9 Formato de presentación propuesta de acciones a implementar por departamento

PRESENTACIÓN PROPUESTA DE ACCIONES A IMPLEMENTAR

DEPARTAMENTO:

DIMENSIÓN:

Acciones	Tiempo	Costo	Responsables

Anexo 10 Formato de informe consolidado con propuesta de acciones a implementar

**INFORME CONSOLIDADO PLAN DE ACCIÓN DE CLIMA LABORAL
AÑO 2019**

Administración	Acciones	Tiempo	Costo	Responsables
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				
Cash Management				
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				
Cumplimiento				
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				
Comercial /Negocios				
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				
Kioscos				
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				
Mercadeo				
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				
Tecnología				
Liderazgo				
Motivación				
Comunicación				
Cultura				
Remuneración				

Anexo 11 Formato guía moderador para grupo focal

Empresa de Tercerización de Pagos

Fecha:

Moderador:

Involucrados:

Objetivo: Profundizar los resultados obtenidos en la dimensión de liderazgo y remuneración.

1. ¿Qué concepto tiene sobre liderazgo?
2. ¿Qué tipo de liderazgo cree que existen?
3. ¿Cómo considera el liderazgo que ejercen sus superiores?
4. ¿Cómo definiría la relación que mantiene con su jefe inmediato?
5. ¿Qué influencia ejerce su jefe inmediato a nivel personal?
6. ¿Qué le motiva al momento de aceptar una propuesta de trabajo?
7. ¿Qué tipos de remuneración conoce?
8. ¿Cómo se le incentiva dentro de la empresa?
9. ¿Se siente bien remunerado?
10. ¿Si tuviese la oportunidad de ser trasladado a otra área lo haría?

Anexo 12 Formato guía moderador para grupo focal

Empresa de Tercerización de Pagos

Fecha:

Entrevistado:

Entrevistador:

Objetivo: Profundizar los resultados obtenidos en la dimensión de liderazgo.

1. ¿Cómo describiría la relación que tiene con sus subordinados?
2. ¿Cómo establece armonía entre los miembros del departamento?

3. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema con el equipo de trabajo?
4. ¿Qué actividades realiza para motivar a su equipo de trabajo?
5. ¿Cuáles son los medios para delegar responsabilidades?
6. ¿Brinda retroalimentación a los subordinados sobre el desempeño alcanzado?
¿En qué momento?
7. ¿Cada cuánto realiza reuniones con el equipo de trabajo?
8. ¿Cómo obtiene el compromiso del equipo al realizar una labor?
9. ¿Cuál ha sido la situación más compleja que ha pasado en el equipo?
10. ¿Si tuviese la oportunidad de cambiar su equipo de trabajo lo haría?